



**HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU**

OPINNÄYTETYÖ

Kokeilukulttuurilla ketteryyttä teatteriin

Kuinka Hämeenlinnan Teatteri pysyy kehittämään ennakointia
muuttuvassa toimintaympäristössä

Petri Pakarimäki

Kulttuurituottaja YAMK (60 op)
Arvioitavaksi jättämisaika 03 / 2017

HUMANISTINEN AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelman nimi

TIIVISTELMÄ

Työn tekijä Petri Pakarimäki	Sivumäärä 61
Työn nimi Kokeilukulttuurilla ketteryttä teatteriin - Kuinka Hämeenlinnan Teatteri pystyy kehittämään ennakkointia muuttuvassa toimintaympäristössä	
Ohjaava(t) opettaja(t) Jari Hoffrén	
Työn tilaaja ja/tai työelämäohjaaja Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri Oy	
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä selvitettiin, miten Hämeenlinnan Teatteri pystyy kehittämään ennakkointiaan ja reagoimaan nykyistä ketterämmin toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Teattereiden toimintaympäristössä on tapahtunut suuria muutoksia, kun valtion ja kuntien avustukset ovat pienentyneet ja katsojamäärät ovat vähentyneet huippuvuosista. Teatterien on tehtävä tuotantopäätöksiä 1-2 vuotta ennen ensi-iltaa, jolloin toimintaympäristö ja katsojakäyttäytyminen ehtivät muuttua prosessin aikana. Tarvitaan keinoja nopeampaan reagointiin. Työn tilaajana toimi Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri Oy, joka lasketaan keskiarvoksi teatteriksi 48 henkilötyövuodellaan. Teatterissa nähdään noin 200 esitystä vuodessa, joissa käy 30-35 000 katsojaa.</p> <p>Työn näkökulma oli tulevaisuudessa ja se toteutettiin tapaustutkimuksena. Teoria-aineiston lisäksi aineistoa kerättiin haastatteluilla, konkreettisilla kokeiluilla ja seuraamalla ajankohtaista keskustelua mediassa ja teatterialalla. Opinnäytetyössä esiteltiin ennakkoinnin keskeiset termit ja kokeilukulttuuri. Trendejä on helppo havaita, mutta ne kertovat vain menneisyydestä ja nykyhetkestä. Heikkojen signaalien systemaattisella havainnoinnilla ja analysoinnilla voidaan ennakoida muutoksia toimintaympäristössä. Suunnitelmallisilla kokeilujen sarjoilla voidaan kehittää tuotteita ja palveluja nopeasti ja kustannustehokkaasti. Kokeiluilla voidaan testata ovatko trendit tai heikot signaalit nousussa vai laskussa.</p> <p>Hämeenlinnan Teatterissa tehdyillä kokeiluilla saatiin konkreettisia tuloksia esimerkiksi ryhmämyynnin kasvattamisessa. Kokeiluilla testattiin teatterin strategiaan liittyvän ansaitun median kasvattamista, jolla voitiin osoittaa, että kokeilukulttuuria voidaan käyttää tuotteiden tai palvelujen kehittämisen lisäksi myös strategisten asioiden kehittämiseen. Saatuja tuloksia käytettiin ennakkoinnin ja kokeilukulttuurin juurruttamisessa organisaatiossa.</p> <p>Kokeilukulttuuri osoittautui toimivaksi keinoksi saada joustavuutta vakiintuneisiin prosesseihin. Trendejä ja heikkojen signaalien systemaattisella keräämisellä ja analysoinnilla on mahdollista kehittää ennakkointia. Nämä vaativat muutosta organisaatiokulttuuriin, jonka käynnistäjänä opinnäytetyö toimi.</p>	
Asiasanat ennakkointi, heikot signaalit, kokeilukulttuuri, trendit	

HUMAK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Name of the Degree Programme

ABSTRACT

Author Petri Pakarimäki	Number of Pages 61
Title Experiments bring agile in the theater. How Hämeenlinna Theater will develop forecasting in the changing business environment	
Supervisor(s) Jari Hoffrén	
Subscriber and/or Mentor Hämeenlinna Theater	
Abstract <p>The Master's Thesis researched how the theater would be able to develop forecasting and reacting in the changing business environment. There are occurring large changes: subventions reserved by theatres have been reduced, attendance has fallen from the peak years, the behaviour of consumers has changed. The Master's Thesis was commissioned by Hämeenlinna Theater, which is a medium-size theater. There can be seen about 200 performances per year and there visit 30-35000 spectators in the theater per year.</p> <p>The point of view of this case study was in the future. The data was gathered by theory of literature, benchmarking interviews and keeping track ongoing discussions in the media and seminars. Experimentations were made in the theater, which gave concrete results and examples how to implement forecasting and experimentations in the organization culture. The best practices from benchmarking interviews was applied in the Hämeenlinna Theater.</p> <p>The Master's Thesis presented essential terms about forecasting and experimentation. Trends are an easy way to observe but they only tell the past or the present. It could forecast the change in the business environment by doing the systematic observation of weak signals. Experiments are a fast and cost-effective way to get information.</p> <p>As a conclusion, experiments proved to be a successful way to get flexibility to established processes. It was also found that experiments require planning and commitment. The business environment is going to change even more quickly in the future. Forecasting requires a change in the organizational culture, which will take time. The Master's Thesis work as initiating the process of the change. Experiments could be used to change the organizational culture. Scenarios of the future could be compiled by observing trends and weak signals. It could be found out which scenario is coming true by making experiments. The vision of the organization could be achieved by the forecasting.</p>	
Keywords experimentation, forecasting, trends, weak signals	

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
1.1 Lähestymistapa ja näkökulma	6
1.2 Vakiintunut tuotantorakenne synnyttää tarpeen ketterämpään reagointiin	8
2 VISIO TODEKSI SIGNAALEJA HAVAINNOIMALLA JA KOKEILEMALLA	13
2.1 Trendit – menneisyys ja nykyhetki	14
2.2 Heikot signaalit – tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat	17
2.3 Kokeilujen sarjalla saadaan puuttuvaa tietoa	22
2.4 Kokeiluilla voidaan testata skenaarioita	26
3 ENNAKOINNIN JA KOKEILUKULTTUURIN JUURRUTTAMINEN	29
3.1 Miten kulttuurilaitokset ovat reagoineet muuttuvaan toimintaympäristöön	30
3.2 Aktiivinen henkilökunta havainnoi	34
3.3 Kokeilemalla nopeutta reagointiin	37
3.4 Kulttuurilaitokset kansan olohuoneina ja tapahtumapaikkoina	39
4 LISÄÄ KATSOJIA KOKEILEMALLA	42
4.1 Kokeilu: pääsylippujen ostamisen aikaistaminen	45
4.2 Kokeilu: ryhmäasiakkaiden lisääminen	47
4.3 Kokeilu: ansaitun median kasvattaminen	50
5 TULEVAISUUDEN KUODES AALTO PERUSTUU KOKEILUNHALUISEEN KULTTUURIIN	53
6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	56
6.1 Kokeiluilla ketteryyttä	57
6.2 Kehittämis ehdotuksia – jatkotoimenpiteitä	60
LÄHTEET	62
Haastattelut ja seminaaripuheenvuorot	69
Kuviot	69
Taulukot	70
Käytetyt lyhenteet	70

1 JOHDANTO

Tulevaisuus tarjoaa teattereille synkkää ja myrskyisää yötä. Avustukset vähenevät, katsojamäärät pienenevät, yleisö on vuosi vuodelta iäkkäämpää ja pääsylippuja ostetaan entistä vähemmän ennakoon. Ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat uudet tekniikat ja erilaiset innovaatiot leviävät hetkessä ympäri maapallon. Teatterin vakiintuneet tuotantoprosessit ja jäykät rahoitusrakenteet eivät mahdollista nopeita muutoksia. Miten saada tunnelin päähän näkymään valoa?

Tässä opinnäytetyössä pohdin keinoja, kuinka Hämeenlinnan teatteri pystyy ennakkoinnilla reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri Oy lasketaan keskisuureksi teatteriksi. Teatterissa työskentelee noin 40 vakituista työntekijää ja vuosittain teatteri työllistää noin 50 vierailijaa ja tilapäistä työntekijää. Teatteri sai vuonna 2015 valtionosuusavustusta 48 henkilötyövuoden mukaan. 350-paikkaisen päänäyttämön lisäksi esityksiä tehdään 100-paikkaiselle Verstaasstudio-näyttämölle. Hämeenlinnan Teatteri tuottaa vuosittain 4-6 ensi-iltaanäytelmää. Teatterissa nähdään vuosittain 200 esitystä, joissa käy 30-35 000 katsojaa.

Valtionosuusjärjestelmä, teatterialan ja näyttelijöiden työehtosopimukset sekä uusien näytelmien ensi-iltojen sijoittuminen syys- ja kevätkausien alkuun ohjaavat voimakkaasti teatterin tuotantorakennetta ja aikatauluja. Näytelmän tuottamiseen menee tyypillisesti yhdestä kahteen vuotta. Samaan aikaan toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia yhä nopeammin, joka tuo tarpeen ketterämpään reagointiin kuin mitä perusprosessi mahdollistaa. Kerron kappaleessa 1.2 tarkemmin, miksi ketterämpää reagointia tarvitaan ja mitä haasteita siihen liittyy.

Aluksi käsittelen ennakkoinnin kannalta keskeiset käsitteet: trendit, heikot signaalit ja skenaariot sekä esittelen kokeilukulttuurin, jolla on mahdollista testata trendejä ja heikkoja signaaleja. Erityislaatuista kokeilujen kautta oppimiselle on ennen kaikkea ideoiden konkretisointi, sekä tähän liittyvä henkilökohtaisten kokemusten tuottaminen kokeilujen vaikutuspiirissä oleville (Berg & Hildén & Lahti 2014, 23). Opinnäytetyön aikana tehdyillä kokeiluilla saatiin työntekijöille henkilökohtaisia kokemuksia kokeilukulttuurista, josta oli hyötyä kokeilukulttuurin esittelyssä ja juurruttamisen aloittami-

sessä. Tehdyt kokeilut kohdistuivat pääasiassa markkinointiin. Markkinat ovat paras paikka kokeilla eri ideoita, innovaatioita tai tapoja kommunikoida eri vastaanottajille, koska siellä toimivat markkinan lainalaisuudet. Kysymällä asiakkailta saadaan tärkeää tietoa, mutta silti ei voida tietää, ostaisiko hän todella innovaation ennen kuin se on toteutettu. (Wikström 2013, 30). Kokeilemalla on mahdollista testata asioita ennen varsinaisia päätöksiä. Samalla saatiin tuotettua konkreettisia esimerkkejä kokeilukulttuurista, joilla oli mahdollista arkipäiväistä tieteelliseltä kuulostavaa tulevaisuuden havainnointia.

Oma kokemukseni kulttuurialalta on kertynyt työskennellessäni yli kymmenen vuoden ajan erilaisissa yhdistyksissä ja järjestöissä suunnittelu-, tapahtumatuotanto- ja projektinjohtotehtävissä. Muutaman viime vuoden ajan olen työskennellyt hallinnollisissa tehtävissä valtiosuutta saavassa teatterissa, joka toimi työn tilaajana. Näiden kahden erilaisen maailman yhdistäminen on auttanut avartamaan omaa näkemystäni tulevaisuuden muutoksista ja mahdollisuuksista.

1.1 Lähestymistapa ja näkökulma

Opinnäytetyön tavoite on vastata kahteen kysymykseen: miten Hämeenlinnan teatteri voi kehittää ennakointia muuttuvaan toimintaympäristöön ja tuoko kokeilukulttuuri ketteryyttä teatterin toimintaan. Tarkoitukseni on selvittää ja kokeilla, pystyykö kokeilukulttuurilla tuomaan joustavuutta ja nopeutta teatterin toimintaprosessiin, joka on rakennettu pitkäkestoisen suunnittelun pohjalle. Toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia entistä nopeammin ja teatterin on pystyttävä reagoimaan niihin selviytyäkseen menestyksekkäästi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jota rikastutin kokeiluilla. Tapaustutkimuksessa tuotetaan kehittämis ehdotuksia ja –ideoita. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 52). Opinnäytetyössä kehitin keinoja, miten teatteri kykenee reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön. Tapaustutkimuksessa kohteita on vähän, usein vain yksi, tässä tapauksessa Hämeenlinnan Teatteri. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämiseen, vaan huomioidaan paikalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 181; Ojasalo ym. 2014, 54). Vaikka me-

netelmässä ei pyritä yleistettävyyteen, on mielestäni tämän opinnäytetyön tuloksia mahdollista hyödyntää muidenkin teattereiden ja kulttuurialan organisaatioiden toiminnassa. Tapaustutkimuksessa tuotetaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkitavasta tapauksesta. (Ojasalo ym. 2014, 52) Tämä palveli erityisesti opinnäytetyön tilaajaa.

Kokeilujen osalta lähestymistapaa voi verrata toimintatutkimukseen, joka on osallistava tutkimusmenetelmä. Siinä pyritään yhdessä ratkomaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimus on usein syklistä, jossa eri vaiheet toistuvat, jolla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja siten kehittämään toimintaa (Heikkinen 2015, 211; Ojasalo ym. 2014, 59-60; Järvinen & Järvinen 2000, 129). Myös kokeilut ovat syklinen prosessi: kokeilujen sarja. Kokeilut ovat luonteeltaan nopeita ja lyhytaikaisia. Sen sijaan toimintatutkimukset ovat usein ajallisesti pidempiä ja niillä pyritään toimintatapojen todelliseen muutokseen, jossa organisaation toimijat ovat aktiivisesti mukana. Oleellista toimintatutkimuksessa on, että tutkija toimii kiinteässä yhteistyössä niiden kanssa, joiden ongelmasta on kyse. (Heikkinen 2015, 205; Ojasalo ym. 2014, 61; Järvinen & Järvinen 2000, 130). Opinnäytetyö ja kokeilut on tehty yhteistyössä tilaajaorganisaation kanssa. Kokeilut eivät laajuudeltaan vastaa täysin toimintatutkimuksen määritelmää, vaikka niillä saadaan aikaan todellisiin muutoksiin ja kokeilujen tekeminen vaatii eri osapuolten osallistumista.

Kokeilujen osalta minulle muodostui kaksoisrooli, johon kuului sekä havainnointi, että osallistuminen. Olin toteuttamassa kokeiluja työntekijän roolissa, jonka jälkeen tarkastelin tehtyjä kokeiluja tutkijan roolissa. Havainnoinnin pääkohteena olivat varsinaiset kokeilut, jossa tutkijanrooli korostuu prosessin ja tulosten analysoinnissa sekä johtopäätöksissä. (Grönfors 2015, 146-147).

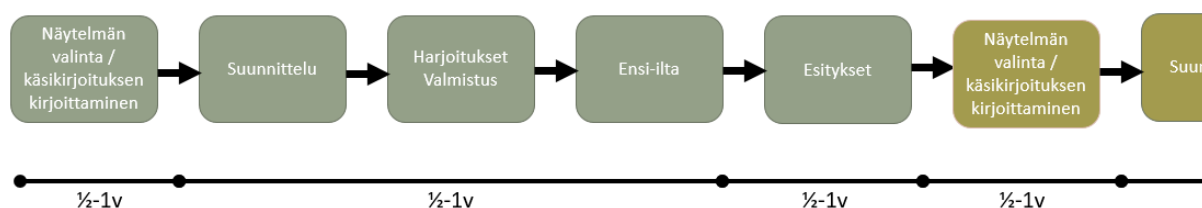
Työn näkökulma on tulevaisuudessa ja sen tarjoamissa mahdollisuuksissa. Teoriakirjallisuuden lisäksi hankin lähde- ja esimerkkimateriaalia ajankohtaisista artikkeleista eri medioista, sekä erilaisista seminaareista kuten hallintojohtajapäivät ja teatterijohtajaseminaarit. Ne tukivat oman ymmärryksen kasvattamista tulevaisuuden ennakkoinnista. Seminaaripuheenvuorot toivat ajankohtaista tietoa ja seminaareissa kuullut kannanotot toivat näkökulmia tulevaisuuteen.

Opinnäytetyöhön liittyvillä organisaation ulkopuolisilla haastatteluilla selvitin, miten eri organisaatioissa oli tehty ennakointia ja yhdistin ne ennakkoinnista kertovaan teoriatietoon. Haastatteluiden tarkoituksena oli löytää konkreettisia toimia, miten ennakointia oli tehty ja kerätä hyviä käytäntöjä hyödynnettäväksi Hämeenlinnan Teatterissa. Haastattelut olivat puolistruktutoituja, ja niiden yhteydessä oli ennalta valmisteltujen kysymysten lisäksi mahdollista tehdä lisäkysymyksiä (Ojasalo ym. 2014, 108). Tämä mahdollisti haastatteluissa vapaamman aineiston keruun ja keskustelemisen ajankohtaisista aiheisista. Tämä oli hyvä lähestymistapa, koska tulevaisuuden ennakkointiin liittyvät asiat ovat organisaation sisäisiä asioita, joista oli saatavilla vain vähän tietoa etukäteen.

Opinnäytetyön tarkoitus oli tukea organisaation kykyä ennakkointiin ja yrityksen vision toteutumiseen. Esittelen Hämeenlinnan Teatterin vision eli tulevaisuuden tahtotilan luvussa 2. Työn lähtökohtana oli kartoittaa ennakkoinnin tietoperustaa ja testata käytännössä kokeilukulttuurin toimivuutta. Teoriatieto oli keskeisessä roolissa työn tietoperustassa. Sen pohjalta oli mahdollista löytää ennakkointiin liittyvien asioiden vahvuudet ja heikkoudet. Ennakoinnin juurruttaminen edellytti vahvaa tietoperustan hallintaa, jolloin sieltä oli mahdollista erottaa olennaisimmat asiat ja kertoa niistä uskottavasti. Tämä oli osa ennakkoinnin ja kokeilukulttuurin juurruttamisen aloittamista organisaatiossa. Ennakoinnin juurruttaminen vaatii organisaatiokulttuurin muuttumista, jollainen vie aikaa. Kehittämistyön tavoitteena oli saada ennakkointityö liikkeelle ja saada aikaan positiivinen alku organisaatiokulttuurin muutosprosessille, joita voidaan jatkaa opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

1.2 Vakiintunut tuotantorakenne synnyttää tarpeen ketterämpään reagointiin

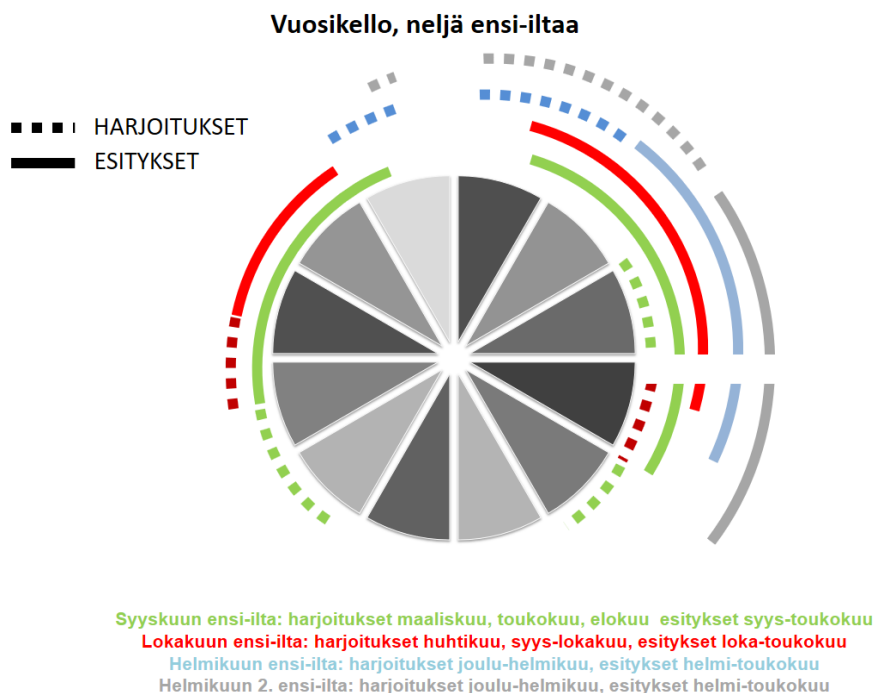
Teattereiden tarve ketterämpään reagointiin tulee näytelmien tuotantorakenteesta, joka on hyvin vakioitunut. Alla esitetyssä kuviossa 1 esitetään yhden näytelmän tuotantoprosessi yleistettynä. Käytännössä teatterissa tehdään samanaikaisesti useita uusia näytelmiä ja saamaan aikaan esitetään ohjelmistossa jo olemassa olevia näytelmiä.



KUVIO 1: Näytelmän tuotantoprosessi. Käsikirjoituksen kirjoittamiseen tai valintaan menee puolesta vuodesta vuoteen, jonka jälkeen näytelmän suunnitteluun, tuotantoon ja harjoituksiin menee puoli vuotta – vuosi, jonka jälkeen alkaa esityskausi.

Näytelmää varten kirjoitetaan uusi käsikirjoitus tai luetaan useita olemassa olevia käsikirjoituksia, joista valitaan ensi-ilta ajankohtaan sopiva käsikirjoitus. Suunnittelu- vaiheessa lavastajat, vaate-, valo- ja äänisuunnittelijat tekevät omat suunnitelmansa. Teatterin työehtosopimus (TeatTES) määrittelee, että ennen harjoitusten alkamista käsikirjoitus on oltava suunnittelijoiden käytettävissä vähintään kuusi viikkoa ennen harjoitusten alkamista (TeatTES Liite 7, 2§). Ohjelmistossa olevien näytelmien esitysten lomaan sijoitettavat uuden näytelmän harjoitukset asettavat vähimmäisvaatimuksen sille, milloin pitää tehdä päätös käsikirjoituksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotantopäätöksiä täytyy tehdä vähintään vuotta ennen ensi-iltaa.

Kuviossa 2 on esitetty neljän ensi-illan vuosikello. Siinä vihreällä merkitty syyskuussa ensi-iltansa saavan näytelmän ensimmäiset harjoitukset alkavat maaliskuussa, jolloin valmis käsikirjoitus tulee olla tammikuun puolivälissä suunnittelijoiden käytettävissä. Suunnittelijoiden tekemät luonnokset ja mallit pitää saada tuotantoon lavastamoon ja puvustoon, että ne valmistuvat ajoissa. Osa lavasteista ja asuista täytyy olla valmiina jo harjoitusten alussa, osa siinä vaiheessa, kun harjoitukset siirtyvät harjoitustilasta näyttämölle. Näyttelijöiden työehtosopimuksessa (NäytTES) määritellään, että harjoituksia on oltava vähintään 40 kappaletta, samoin sopimuksissa määritellään valmistavien harjoitusten ja pääharjoitusten määrä ennen ensi-iltaa (NäytTES Luku 1, 5§; TeatTES Liite 7, 3§). Kun vuodessa valmistuu useita näytelmiä, muodostuu niiden harjoitusjaksoista ja ensi-iltaa edeltävistä harjoituksista varsin vakiintunut rakenne. Alla olevassa kuviossa 2 on esitetty neljän ensi-illan muodostama vuosikello.



KUVIO 2: Neljän ensi-illan vuosikello. Kuviossa harjoitukset merkitty katkoviivalla ja esityskausi yhte-näisellä viivalla. Vihreällä merkitty syksyn ensimmäisen ensi-illan harjoitukset (katkoviiva) alkavat maaliskuussa. Huhtikuussa harjoitellaan syksyn toisen ensi-illan näytelmää, joka on merkitty punaisella. Toukokuussa jatketaan syksyn ensimmäisen näytelmän harjoituksia. Kuusipäiväistä työviikkoa tekevil-lä ei riitä työpäiviä kesälle, jolloin harjoituksia voidaan jatkaa elokuussa ennen ensi-iltaa. Sen jälkeen harjoitellaan syksyn toinen näytelmä ensi-iltaan.

Siitä hetkestä, kun tehdään päätös jonkin näytelmän tuottamisesta, menee siten 1-2 vuotta, ennen kuin näytelmä on ensi-illassa. Vasta kun esityksen alkavat, teatteri saa katsojapalautetta ja pystyy ottamaan ne huomioon seuraavan näytelmän valinnassa, joka on ensi-illassa 1-2 vuoden päästä. Teattereiden toimintaympäristö muuttuu kuitenkin nopeammin kuin mitä näytelmän tuotantoprosessi vie aikaa. Kun käsikirjoitus on valittu, on lähes mahdotonta tehdä muutoksia. Käsikirjoitus määrittelee näyttelijöi-den määrän, tarvitaanko orkesteria ja millainen lavastus rakennetaan. Teattereiden-valtionosuusavustukset ovat laskeneet useana vuotena, joka tarkoittaa sitä, että ta-loudelliset resurssit voivat olla huomattavasti pienemmän näytelmän valmistuessa kuin päätöstä tehtäessä. Myös katsojakäyttäytyminen on voinut muuttua, mieltymys-ten ja ostokäyttäytymisen suhteen, niin paljon, että sillä olisi ollut merkitystä tehtäviin valintoihin. Näytelmän peruminen tai siirtäminen aiheuttaa väistämättä tyhjäkäyntiä, jolloin muutoksesta ei saada täyttä kustannussäästöä.

Teattereiden reagoitukykyä hidastaa työvoimapainotteisuus, jossa tuottavuus ei kasva samaa vauhtia kulujen kanssa. Baumolin taudiksi kutsutun teorian esittelivät William J. Baumol ja William G. Bowen jo 1960-luvulla. Teorian mukaan palveluorganisaatioiden tuottavuus pysyy paikoillaan, mutta tulojen ja menojen välisen kuilun kasvaminen aiheuttaa ongelmia. Esimerkiksi teollisuudessa on pystytty robottien avulla lisäämään tuottavuutta, jolloin yhden työntekijän työpanos riittää useamman tuotteen tuottamisen kuin ennen. Teatterissa näytelmään tarvitaan sama määrä henkilöitä kuin vuosikymmeniä aikaisemminkin. Samaan aikaan materiaalien hinnat ja palkat ovat nousseet, josta aiheutuu kulujen ja tuottojen erotuksen kasvava kuilu. Esittävän taiteen ja julkisen sektorin tehtävät ovat suurelta osin työvoimavaltaisia aloja, joita ei voi automatisoida. (Baumol & Bowen 1966, 161-171; Soininvaara 2009, 13). Teknisillä apuvälineillä voidaan nopeuttaa suunnittelijoiden työtä esimerkiksi siirtymällä tietokoneavusteiseen suunnitteluun, mutta kokonaisuuden kannalta työpanoksen tehostaminen esittävän taiteen alalla on vaikeampaa kuin teollisuudessa. Uudet tekniikat, esimerkiksi videoprojisoinnit, voivat jopa lisätä työvoiman tarvetta.

Liian hidas reagoiminen katsojakäyttäytymisen muutoksiin voi olla kohtalokasta lippu- tulojen vähentymisen myötä. Päätöksiä tehtäessä on pystyttävä ennakoimaan, millaisia näytelmiä yleisö haluaa katsoa 1-2 vuoden päästä. Teatterin Tiedotuskeskuksen mukaan tämän hetken trendinä on satsaaminen lapsiin ja nuoriin perhe-esitysten muodossa (Yle 2016d). Esimerkiksi Tampereen Työväen Teatterissa nähtiin fantasiamusikaali Mestaritonttu seikkailee ja Helsingin kaupunginteatteri toi lavalla jättimusikaali Shrekin (HKT 2016; TTT 2015). Globalisaation myötä muutokset ja ilmiöt leviävät nopeasti myös Suomeen. Voidaan leikkiä ajatuksella, että jos teatteri olisi valinnut talvella 2015, että syksylle 2016 valmistetaan koko perheen näytelmä Pelle Hermannista. Voi vain arvailla mitä näytelmän yleisömenestykselle olisi tehnyt syksyllä 2016 muutamassa päivässä ympäri maailman levinnyt ”tappajaklovni-ilmiö” (Nyt.fi 2016).

Kun muutoksen tahti on erittäin nopea ja monipuolinen, muuttuu rationaalinen ennustaminen tehottomaksi. Tarvitaan kykyä tehdä päätöksiä yhä aikaisemmin ja ilman varmaa tietoa tulevaisuudesta (Vuorinen 2013, 119). Aina ei ole tehokkainta käyttää aikaa analysointiin ja suunnitteluun. Voi olla, että päätös pitää tehdä aikaisemmin kuin on aikaa mitä tarvitaan kaiken sen tiedon keräämiseen, mitä päätöksen teon

tueksi todellisuudessa tarvittaisiin. Kokeilukulttuurilla pystytään tuottamaan puuttuvaa tietoa nopeasti ja kustannustehokkaasti. Kokeilukulttuuria käsittelen luvussa 2.3.

Kaikki muutokset eivät ole nopeita. Kun puhutaan muutosvauhdin nopeutumisesta, on riskinä, että hitaat muutokset jäävät huomaamatta. Hidasta muutosta voi olla erityisen vaikea edes havaita, koska se voi peittyä muiden muutosten alle (Järvi-Laturi 2000, 14). Hidas muutos kävi tuhoisan kalliiksi suomalaisille metsäteollisuusjäteille 2000-luvun alussa (Wilenius 2015, 203). Kulttuurilaitosten valtionosuusjärjestelmä on ollut vakiinnuttamassa kulttuuritoimintaa Suomessa, mutta on olemassa riski, että se vakioi toimintaa liikaa ja teattereille käy kuten metsäteollisuudelle. Järjestelmä ei varsinaisesti kannusta innovatiivisiin ratkaisuihin, koska henkilötövuosiin perustuvassa järjestelmässä toiminnan tehostaminen voi aiheuttaa henkilöstökulujen pienentyessä avustusten pienenemisen.

Wileniuksen mukaan kokeilujen kautta suomalainen yhteiskunta voisi löytää jälkiteolliseen Suomeen parhaiten sopivia toimintamalleja (Wilenius 2015, 218). Teatteritkin voisivat löytää kokeilujen kautta uusia toimintamalleja, jos ei olisi riskiä sellaisesta, että valtionosuusjärjestelmä rankaise siitä avustusten pienenemisenä. Vuonna 2016 alkoi valtionosuusjärjestelmän uudistustyö ja se valmistuu vuoden 2017 lopussa. Myös ensimmäisen vaiheen julkaisussa työryhmä tuo esille nykyjärjestelmän jäykkyyden, joka ei mahdollista toiminnan suurta vaihtelua tai uudistumista (Kulttuurivos 2017, 18). Uudistamistyön ensimmäisen vaiheen julkaisussa ei kuitenkaan mainita kertaakaan kokeilukulttuuria.

Tulevaisuutta ei voi empiirisesti tutkia, sillä sitä ei voi haastatella tai lähettää kyselylomakkeita (Mannermaa 1999, 19). Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta sitä voi ennakoida trendien ja heikkojen signaalien avulla. Ennakoinnissa poimitaan elementtejä, jotka toimivat vihjeinä tulevaisuuden kehityssuunnista (Bell 1997, 290). Teatterin tulee kehittää itselleen sopiva menetelmä, jolla seurata tulevaisuuden kehityssuuntia, ja kuinka niitä voi analysoida ja käyttää tietona päätöksenteossa.

2 VISIO TODEKSI SIGNAALEJA HAVAINNOIMALLA JA KOKEILEMALLA

Tässä luvussa esittelen, miten teatterin visio on mahdollista saavuttaa trendejä ja heikkoja signaaleja havainnoimalla. Lisäksi esittelen, miten kokeilukulttuurilla voidaan testata toimenpiteitä, jolla visio on saavutettavissa.

Yrityksen visio kuvaa haluttua tahtotilaa ja strategia määrittelee keinot, millä visioon päästään (Manka 2010, 77, 79). Ajan tasalla olevat visio ja strategia auttavat arjen valintatilanteissa ja päätöksenteossa. Hämeenlinnan Teatterin visiossa määritellään ohjelmiston sisältöön liittyviä asioita, pääkohderyhmän sijainti sekä teatterin ilmapiiriä toivottavia asioita:

Hämeenlinnan Teatteri on vahvasti ympäristössään kiinni oleva, johtava maakunnallinen teatteri. Olemme ylpeitä monipuolisesta, puhuttelevasta ohjelmistostamme. Ohjelmistomme houkuttelee kävijöitä myös seutukunnan ulkopuolelta ja teatterimme on myös kansallisella tasolla arvostettu itsenäinen kulttuuritoimija. Meillä on kannustava ilmapiiri, josta luovuus versoo, ja hoidamme talouttamme vastuullisesti. Yhteinen ideointi ja keskustelut ovat osa arkipäiväämme. Olemme ajassamme kiinni ja taiteellamme katsomme sitä oivaltavasti. Olemme alueemme ihmisille helppo lähestyä ja vireä keskustelun herättäjä.
(Hämeenlinnan Teatterin strategia 2014-2017)

Visio sisältää tavoitteita, jotka auttavat poistamaan epävarmuutta, sillä ihminen tulkitsee maailmaa tavoitteiden kautta. Tavoitteet antavat näkökulman maailmaan ja luovat siihen järjestystä. (Wilenius 2015, 44). Hämeenlinnan Teatterin visiosta on mahdollista löytää vastauksia arkipäivän valintatilanteisiin.

Toimintaympäristössä tapahtuvat, yhä monimutkaisemmat, muutokset ovat tehneet päätöksenteosta entistä vaikeampaa. Päätösten tekemisen haasteet voidaan jakaa kesyihin ja pirullisiin ongelmiin. Kesyvät ongelmat pystytään ratkaisemaan saatua koulutusta ja asiantuntemusta soveltaen sekä aikaisemmin hyviksi havaittujen ratkaisuprosessien avulla (Vartiainen & Ollila & Raisio 2013, 20). Teatterit kohtaavat haasteita monelta eri suunnalta ja ratkaisuvaihtoehdot voivat olla ristiriitaisia. Valtionosuusavustuksen pienentyessä voi olla tarve vähentää tuotantojen määrää, jolloin voi tulla tarve vähentää henkilökuntaa. Henkilökunnan määrän vähentäminen aiheuttaa henkilötyövuosiin perustuvan avustuksen pienemisen entisestään. Tällöin voidaan

puhua pirullisista ongelmista. Sellaisilla on niin monta ratkaisuvaihtoehtoa, ettei niitä kaikkia voi punnita ennen päätöksentekoa. Kaikkia lopputuloksia ja odottamattomia seurauksia ei voida koskaan ennakoida. Pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole oikeita tai vääriä. Tavoitteena on tehdä paras mahdollinen ratkaisu. Niille on ominaista, että ne ovat ainutkertaisia ja uudenlaisia eli pirullisen ongelman ratkaisut eivät ole monistettavia. Se mikä toimi kerran, ei välttämättä toimi toista kertaa. (Vartiainen ym. 2013, 22-26). Hyvin laadittu ja ajan tasalla olevat visio auttavat ymmärtämään tehtyjä päätöksiä. Hyvässä päätöksessä on selkeä päämäärätieto siitä, minne halutaan mennä. Päätöksessä on tilannetieto siitä missä ollaan, sekä voimavaratieto, että on riittävät resurssit ja kyky toimia (Kauppinen & Malaski 2002, 109-110).

Toisinaan muutoksen arviointi on parhaimmillakin ennustemenetelmillä vaikeaa ja useimmiten muutoksen ajankohta on ennalta-arvaamaton. Tämän takia tarvitaan valmiuksia useammanlaisen vaihtoehdon varalta. (Lehti 2000, 26). Kun tulevaisuutta ei pysty ennustamaan, tulee miettiä erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja näkemyksiä mitä erilaiset tapahtumaketjut voivat tuoda mukanaan (Hiltunen 2012, 180-181). Näiden, skenaarioiksi kutsuttujen, vaihtoehtoisten tulevaisuuksien laatimisessa havainnoidaan trendejä ja heikkoja signaaleja. Kokeilemalla voidaan testata mitkä tulevaisuuden tapahtumaketjut ovat toteutumassa.

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen tarkemmin ennakointiin liittyviä käsitteitä trendit, heikot signaalit ja skenaariot. Näiden jälkeen esittelen, miten kokeilukulttuuri tarjoaa keinoja testata skenaarioita ja mahdollistaa päätöksenteossa ennakkoinnin.

2.1 Trendit – menneisyys ja nykyhetki

Pitkän aikajakson yleistä kehityssuuntaa kutsutaan trendiksi. Tulevaisuuden piirteinä trendit ovat sellaisia, että niitä on helppo havaita. Trendi kertoo lähimenneisyydestä ja tässä hetkessä näkyvästä muutoksen suunnasta, joka voi jatkua samana tulevaisuudessakin (Kauppinen, Malaski & Kuusi 2002, 33). Teatterille on tärkeää olla tietoisia tämän hetken trendeistä, koska ne eivät vaihdu nopeasti. Se, että trendi kertoo muutoksen suunnasta tässä hetkessä, sisältää kuitenkin varoituksen siitä, että mi-

kään ei takaa suunnan jatkumisen samanlaisena tulevaisuudessa. Vaatii jatkuvaa havainnointia, että trendien suunnanmuutokset huomataan riittävän ajoissa.

Erilaiset tahot julkaisevat trendilistoja, joista osa on pelkkiä viihteellisiä ennustuksia ja toiset perustuvat systemaattiseen havaintojen tekemiseen. Osa listoista on jonkun kaupallisen toimijan laatimia, kuten esimerkiksi kulutuselektroniikkayritys Samsungin, joka esimerkiksi ennusti vuoden 2016 trendeiksi siirtymistä tuntevaan teknologiaan ja kuinka uutuustuotteita tullaan esittelemään entistä enemmän virtuaalisesti (Samsung 2015). Kun on kyse kaupallisesta toimijasta, on syytä arvioida kriittisesti esiteltujen trendien painotuksia, onko niillä tutkimuksellisia perusteita vai onko kyse enemmänkin markkinoinnista. Mielestäni kaupallistenkin toimijoiden trendit kelpaavat heikoiksi signaaleiksi, koska nämä yritykset ovat osaltaan mahdollistamassa uusien teknologioiden yleistymistä. Ne tarvitsevat kuitenkin tuekseen muita signaaleja eri lähteistä ennen kuin niitä kannattaa ottaa huomioon päätöksenteossa.

Suomessa laadukasta trendilistaa julkaisee vuosittain Sitra (Kataja 2016). Trendilistat ovat hyvä lähtökohta aloittaa niiden seuraaminen ja analysointi siitä mitkä niistä ovat omalle liiketoiminnalle merkityksellisiä. Sitran 2016 megatrendi-listalla esitellään esimerkiksi kestävyyskriisi (Kataja 2016, 36). Millainen merkitys sillä voisi olla Hämeenlinnan Teatterille? Onko kiertotalous uhka vai mahdollisuus? Kaupungistuminen voi tuoda lisää potentiaalisia asiakkaita Hämeenlinnan keskustaan, mutta se voi myös vähentää maalta tehtäviä ryhmämatkoja, koska teatterimatkalle on entistä vaikeampi saada riittävää osallistujamäärää. Entä pitäisikö määritellä teatterin ekologinen jalanjälki ja tuleeko siitä asiakkaille merkityksellinen asia?

Netistä löytyy monia trendipalveluja, joista osa on maksullisia ja osa maksuttomia. Google Trends -palvelusta voi seurata ilmaiseksi minkälaiset asiat ja henkilöt ovat internet hakujen perusteella nousussa. Kirjasto ja informaatioalan kansainvälisen järjestön IFLAn julkaisema trendiraportti perustuu vuoden aikana käytyihin keskusteluihin asiantuntijoiden ja sidosryhmien kanssa (trends.ifla.org). Koottuja trendilistoja löytyy tulevaisuustutkijoiden julkaisuista. Esimerkiksi Teknoelämää 2035 –kirjassa on yhdistetty teknologiaennusteet yli kymmenestä eri lähteestä (Hiltunen & Hiltunen 2014, 52-56).

Teatterit saavat tietoa oman alansa trendeistä Suomen Teatterit ry:en ja Teatterin Tiedotuskeskuksen tilastoista ja tiedotteista. Trendien hyödyntäminen edellyttää aktiivista seuraamista mediasta ja katsojapalautteesta. Kaikkien näiden tietojen analysoinnilla pystytään erottamaan mitkä trendit ovat oman toiminnan kannalta merkitseviä. Näytelmän valmistamisen pitkä tuotantoprosessi korostaa trendien seuraamisen tärkeyttä teatterissa. Jos yritetään päästä kopioimalla mukaan menestystrendiin, voi pitkäkestoisen tuotantoprosessin johdosta käydä niin, että siinä vaiheessa, kun teatterin oma näytelmä saadaan ensi-iltaan, onkin kyseinen trendi jo laskemassa.

Teattereiden kohdalla trendeistä puhutaan yleensä katsojamäärien ja ohjelmistosisältöjen kohdalla. Teattereiden kävijämäärät ovat olleet laskussa koko 2010-luvun ja uhkana on teatterin pysyvä kiinnostavuuden lasku (Tinfo 2015, 73). Teatterin Tiedotuskeskus kertoo suuntauksista, että yksittäisten esitysten elinkaaret ovat lyhentyneet ja teatterit tekevät aiempaa enemmän yhteistuotantoja (Helavuori 2016). Niukkenevat taloudelliset resurssit ohjaavat teattereita jakamaan tuotantokustannuksia yhä enemmän. Hämeenlinnan Teatteri ja Riihimäen Teatteri tuottivat yhdessä Kultalampin näytelmän, jota esitettiin molemmissa teattereissa hyvällä menestyksellä 2015-2017. Syksyllä 2017 on valmisteilla yhteistuotanto, jota ovat tekemässä Hämeenlinnan ja Riihimäen teattereiden lisäksi kolme muuta teatteria.

Trendien havainnoimisen riskeihin liittyy tahaton sokeus. Kun keskistytään tiettyyn asiaan, voimme jättää huomaamatta jotain aivan olennaista (Hiltunen 2012, 56). Teatterissa voidaan keskittää huomio liikaa esimerkiksi katsojien keski-ikä vanhentumisesta, jolloin voi jäädä huomaamatta jokin muu olennainen trendi. Havainnoinnissa voidaan tehdä virhepäätelmiä, jos tehdään yleistyksiä liian vähäisten päätelmien perusteella. Päätelmiä voidaan tehdä myös auktoriteettiuskon mukaan eli sen perusteella kuka asian esittää. (Kauppinen, Kuusi & Söderlund 2002, 51). Tyypillisesti katsoja-analyyseissä eläkeläiset voidaan yleistää yhdeksi ryhmäksi. Todellisuudessa heistä löytyy monta erilaista kohderyhmää esimerkiksi vapaa-ajankäytön kannalta tai taloudelliselta tilanteeltaan. Trendejä seurattaessa pitää tiedostaa mitkä asiat liittyvät oikeasti toisiinsa.

Muutosten huomaaminen on inhimillisistä syistä vaikeaa. Ihmisen tarkkaavaisuus on valikoivaa, koska on helpompi tehdä yksinkertaistettuja päätelmiä kuin tarkastella

asioita jokaisesta mahdollisesta näkökulmasta. Informaatiotulvan seasta ei huomata olennaisia viestejä tai voidaan tehdä vääriä tulkintoja. Lisäksi on helpompi vähätellä tai kieltää muutoksen olemassaolo, jos sillä olisi henkilökohtaisesti negatiivisia vaikutuksia. (Hiltunen 2012, 65-67). Esimerkiksi digitalisaatio-trendi lisää pääsylippujen ostamista verkosta, mutta lipunmyyjä voi tietoisesti tai tiedostamattaan jättää trendin huomioimatta, koska se uhkaa hänen työtehtävänsä olemassaoloa.

Trendeistä voi kehittyä megatrendi, jotka vaikuttavat jopa kymmenen vuotta. Ne ovat tapahtumia, jotka ”kaikki” tietävät ja niillä on laaja maantieteellinen levinneisyys (Hiltunen 2012, 78-80). Teatterin tulisi arvioida esimerkiksi mitkä Sitran megatrendiraportin asiat vaikuttavat sen toimintaan. Miten esimerkiksi virtualisoituminen ja datan digitalisoituminen voisivat vaikuttaa teatterin tekemiseen (Kataja 2016, 9)? Istuvatko tulevaisuuden katsojat virtuaalilasit päässä sohvalla kotiteatterinsa äärellä katsomassa näytelmää? Datan digitalisoituminen mahdollistaisi entistä tarkemman ja nopeamman katsojatietojen yhdistelemisen ja analysoinnin. Voidaanko ohjelmistovalinnat jättää tulevaisuudessa keinoälyn tehtäväksi?

2.2 Heikot signaalit – tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat

Siinä missä trendit ovat varma, ennustettavissa oleva suunta tai tapahtumasarja, heikot signaalit ovat luonteeltaan ensimmäisiä varoitusmerkkejä tai vihjeitä mahdollisuuksista (Hiltunen 2012, 94 & Vuorinen 2013, 120). Joistain heikoista signaaleista kehittyy trendejä, ja se joka pystyy tunnistamaan niitä, on muita paremmassa asemassa. Alla on kaksi esimerkkiä mediassa olleista otsikoista, jotka voisivat olla heikkoja signaaleja:

- Jääkiekkokatsomosta halutaan anniskelualue (Hämeen Sanomat 2016a)
- Olutta ja hampurilaisia elokuvateattereihin (Yle 2015b)
- Helsinkiläinen Riviera teki utopiasta totta – toi viinin elokuvateatterin katsomoon (Kaleva 2017)

Heikot signaalit voimistuvat, kun eri lähteistä tuleva tieto yhdistetään (Linturi 2003). Kun ylläoleviin otsikoihin liittää tiedon, että alkoholilainsäädäntöä ollaan muuttamas-

sa keväällä 2017, voi ryhtyä pohtimaan, olisivatko nämä signaaleja jostain sellaisesta mahdollisuudesta tai uhasta johon teatterin olisi syytä varautua?

Trendeihin verrattuna heikkoja signaaleja on vaikea havaita. Niillä ei ole yleensä historiaa, trendiä tai muuta selvästi tunnistettavaa menneisyyttä, mutta niistä voi tulevaisuudessa muodostua aivan keskeinen ilmiö ja vaikuttaja (Mannermaa 1999, 87). Heikkojen signaalien käsittelyn voi tiivistää neljään vaiheeseen:

1. Signaalien kerääminen
2. Signaalien lajittelu
3. Signaalien analysointi
4. Toimenpiteet

(Vuorinen 2013, 122-126)

Ensimmäisessä vaiheessa kerätään heikkoja signaaleja useista eri lähteistä. Lehdet, internet ja muut mediat ovat helpoimmat paikat löytää nousevia viiheitä. Haaste on niiden erottaminen suuresta informaatiomäärästä. Signaaleja löytyy erilaisia tutkimuksia seuraamalla, olemalla vuorovaikutuksessa asiantuntijoiden kanssa sekä etsimällä analogiaa kehittyneemmiltä esikuvilta (Lampikoski & Lampikoski 2000, 24). Erityisesti kannattaa kiinnittää huomiota asioihin, joita vähätellään (Mannermaa 1999, 88 & Mannermaa 2000, 94). Esimerkiksi teatterissa voidaan pitää naurettavana ajatuksena, että joku haluaisi kotisohvalta katsoa teatteriesitystä virtuaalilasit päässä. Moni piti naurettavana ajatuksena, että joku kuljettaisi stereoradiota mukanaan ennen Sony Walkmanin tuloa tai että ihmiset kuljettaisivat puhelinta mukanaan, puhumattakaan siitä, että se mahtuisi taskuun. Oleellista on, että heikkojen signaalien kerääminen on jatkuvaa ja systemaattista toimintaa. Jos alkoholilainsäädännön muutos nähdään teatterin näkökulmasta mielenkiintoiseksi, se kannattaa lisätä mediaseurannan hakusanoihin, kerätä uutisleikkeitä, osallistua aiheesta liittyviin tiedotus- ja keskustelutilaisuuksiin.

Kaikki ovat kelpollisia havainnoimaan heikkoja signaaleja. Oman alansa asiantuntijuus ei automaattisesti johda erinomaiseen kykyyn oman alansa heikkojen signaalien tunnistamiseen. Mannermaa tuo esille, että usein asiantuntijat ovat keinoja arvioimaan omien innovaatioidensa vaikutusta yhteiskuntaan (Mannermaa 2000, 94-95). Myös Linturi toteaa, että tutkijat ovat usein omien perusajatustensa vankeja, mutta

hän tuo myös esille sen, että esimerkiksi polymeeri-kemisti voi tunnistaa kiinnostavia signaaleja uusista muovimateriaaleista (Linturi 2003). Erikoismateriaaleista tai -tekniikoista kertovia signaaleja on amatöörin vaikea huomata. Teatterin henkilökunnassakin kaikki ovat joskus kuluttajan roolissa ja pystyvät havainnoimaan markkinointiin liittyviä signaaleja. Toisaalta, valosuunnittelija voi olla paras henkilö tunnistamaan led-tekniikassa tapahtuvia muutoksia, koska asiasta kiinnostumaton voi sivuuttaa ne täysin. Tekninen sisältö voi olla yksinkertaisesti liian vaikeaselkoista tavalliselle artikkelinlukijalle.

Toisessa vaiheessa signaaleja yhdistellään ja niistä pyritään näkemään nousevia ilmiöitä (Hiltunen 2012, 108 & 129). Signaalien ryhmittelyyn kannattaa valita sellaisia yläotsikoita, jotka ovat organisaation oman toiminnan kannalta keskeisiä. Niitä voivat olla esimerkiksi tuote, toimintaympäristö, markkinailmiö ja ympäristönmuutos. Mannermaa toteaa, että kyse ei ole niinkään tieteestä ja mallintamisesta kuin siitä, että asiaan kiinnitetään huomiota ja rakennetaan jokin säännöllinen käytäntö monitoroinnin toteuttamiseksi (Mannermaa 2000, 96). Heikot signaalit voi kuulostaa terminä sellaiselta tieteelliseltä terminologialta, jota on vaikea myydä teatterin henkilökunnalle, joka painii arkisten töiden ja haasteiden parissa. Tarvitaan konkreettisia esimerkkejä tuomaan esille, että havainnoinnissa on kyse arkisesta asiasta, josta voi olla hyötyä esimerkiksi työpaikkojen säilymisessä teatterialalla.

Signaalien keräämiseen ja analysointiin on tarjolla jonkin verran kaupallisia tietokantapohjaisia järjestelmiä, mutta ne eivät ole kustannuksiltaan järkeviä teatterille, jossa työskentelee muutamia kymmeniä työntekijöitä. Teatterissa signaalien keräämistä vaikeuttaa moniammatillinen työyhteisö, jossa sovelletaan erilaisia työaikoja. Kun ei ole yhteistä tietojärjestelmää, joka olisi osa jokapäiväistä arkea, täytyy kehittää useita erilaisia tapoja kerätä heikkoja signaaleja. Niitä voi kerätä yksinkertaisesti ilmoitustaululle lehtileikkeiden ja muistilappujen muodossa tai suullisesti esimerkiksi henkilökuntakokouksen yhteydessä. Silloin havainnoista kertomisen kynnys on mahdollisimman matala. Oleellista on, että heikkojen signaalien havainnointi on jatkuvaa ja systemaattista toimintaa. Lempikosken mukaan on tärkeää soveltaa ylipäänsä jotain menetelmää, joka vie projektia jätävästi eteenpäin. Hän korostaa, että tärkeintä on asenne ja ilmapiiri (Lampikoski & Lampikoski 2000, 189-190). Signaalien keräämistä pitää motivoida ja siihen pitää motivoitua. Jos sitä ei koeta hyödylliseksi, se on help-

po jättää tekemättä. Sopivan tavan heikkojen signaalien keräämiseen ja analysoimiseen voisi löytää hyödyntämällä kokeilukulttuuria, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

Heikkojen signaalien käsittelyn kolmannessa vaiheessa keskitytään niiden lajitteluun ja analysointiin. Oleellista on oivaltaa eri signaalien riippuvuussuhteet (Linturi 2003). Kun tämän luvun alussa mainittuihin uutisotsikoihin yhdistetään tieto tulevasta alkoholilainmuutoksesta, voidaan päättää aloitetaanko tarkempi seuraaminen. Yrityksestä ja organisaatiokulttuurista riippuen lajittelun voisi toteuttaa koko henkilökunnan ryhmätyöskentelynä tai vain valitun pienryhmän toimesta. On esitettävä kysymys: voiko ilmiön takaa löytyä syitä, jotka kertoisivat laajemminkin mahdollisista muutoksista liike-elämässä tai yhteiskunnassa (Vuorinen 2012, 121).

Heikko signaali elää vain hetken. Jos siitä haluaa hyötyä kilpailuetuna, on siihen tarouduttava nopeasti. Osa heikoista signaaleista jää heikoiksi signaaleiksi, osa kuolee pois, osa jää odottamaan parempia aikoja. (Linturi 2003). Vaadittava reagointinopeus riippuu toimialasta. Teattereiden välisessä kilpailussa ei vaadita kovin nopeaa reagointia, koska mikään teatteri ei pysty parissa viikossa tai edes parissa kuukaudessa laittamaan ohjelmistotarjontansa uusiksi. Mutta on muistettava, että kilpailu voi tulla toimialan ulkopuolelta. Matkatoimistot ovat siirtyneet nopeasti verkkoon, jossa uudet toimijat ovat vallanneet markkinat perinteisiltä matkatoimistoilta. Suomalaiset varaaavat jo yli 90% ulkomaanmatkoistaan netistä (Tilastokeskus 2015).

Perinteisten televisiokanavien rinnalle ovat tulleet suoratoistopalvelut. Vielä vuonna 2014 MTV- eikä Nelonen-kanavilla pidetty Netflix-suoratoistopalvelua suorana kilpailijana, koska Suomen markkinat ovat niin pienet (Digitoday 2014). Techonomic Index 2015 -tutkimuksen mukaan jo 81% suomalaisista oli käyttänyt tv-ohjelmien, elokuvien tai videoiden suoratoistopalveluita. Suomalaiset ovat Pohjoismaiden ahkerimpia striimaajia (Tekniikan Maailma 2015). Tällä hetkellä Netflix on suurin maailmanlaajuinen tv-kanava, joka ilmoitti käyttävänsä 5,6 miljardia sisällöntuotantoon vuonna 2017. Esimerkiksi Britannian BBC käyttää 2,7 miljardia. (Helsingin Sanomat 2017). Suoratoistopalveluiden kilpailuun ovat ilmoittautuneet vieläkin suuremmat IT-alan jätit kuten Amazon ja Apple (Digitoday 2017, Markkinointi & Mainonta 2017). Nähtäväksi jää käykö perinteisille televisiokanaville samoin kuin kivijalkamatkatoimistoille. Kotimais-

ten mainoskanavien tapaan suomalaisissa teattereissa voidaan ajatella Suomen markkinoita niin pienenä, ettei ulkomailta voi tulla uhkaa. Tilanne voi muuttua nopeasti ja jo muutaman vuoden päästä jokin uudenlainen toimija voi haukata ison osan markkinoista jonkinlaisella uudella toimintakonseptilla.

Teatterit eivät ole myöskään sellaisella toimialalla tai sellaisessa taloudellisessa asemassa, että ne voisivat toimia kuten vaikkapa isot IT-alan yritykset, jotka voivat odottaa tuotteiden ja konseptien kypsymistä ja ostaa sopivia innovatiivisia start-up-yrityksiä tarpeisiinsa. Olisi myös kyseenalaista, jos suurimman osan tuloistaan avustuksina saavat teatterit ostaisivat kilpailijoita pois markkinoilta. Kaupallisella alalla tämä on mahdollista. Esimerkiksi Hämeenlinnassa toimi kaksi elokuvateatteria Bio Rex ja Bio Marilyn, joilla oli eri omistajat. Maaliskuussa 2016 Bio Rex -ketju osti Bio Marilynin (Yle 2016a). Marraskuussa kerrottiin, että Bio Rex sulkee Bio Marilynin (Hämeen Sanomat 2016b). Tammikuussa 2017 tiedotettiin, että Hämeenlinnan Bio Rexiin rakennetaan uusi elokuvasali entisen lisäksi (Bio Rex 2017). Käytännössä Bio Rex osti kilpailijansa ja muodosti monopoliaseman Hämeenlinnaan. Tämän esimerkin perusteella Hämeenlinnan Teatteri voisi ostaa Riihimäen Teatterin ja sulkea sen alueellisen markkinaosuuden kasvattamiseksi.

Heikkojen signaalien käsittelyn viimeisessä vaiheessa on päätösten ja toimenpiteiden aika. Vasta kun signaalin merkitys on tunnistettu, voidaan tehdä järkipäisiä päätöksiä (Linturi 2003). Kun signaalit on analysoitu, on päätettävä minkä niistä uskotaan vahvistuvan tulevaisuudessa ja miten siihen olisi reagoitava. Samanaikaisesti pyritään ennakoimaan ja varautumaan (Bell 1997, 290). Voi olla, että oluttarjoilu vapautuu urheilutapahtumiin ja pikaruuasta tulee luonnollinen osa elokuvissa käymistä, mutta välttämättä kumpikaan niistä ei kiinnosta teatterissa kävijää. On kyettävä tunnistamaan, onko jokin uhkakuva toteutumassa vai onko avautumassa jokin uusi mahdollisuus. Kokeilukulttuuri tarjoaa yhden keinon, jolla voidaan testata onko jokin heikko signaali voimistumassa. Voidaan myös tehdä tietoinen päätös, että vaikka tunnistettaisiin, että signaali olisi kehittymässä trendiksi, teatteri ei lähde siihen mukaan. Voidaan linjata, että vaikka alkoholilaki muuttuisi vapaammaksi, ei alkoholi-juomia sallittaisi Hämeenlinnan Teatterin katsomossa.

2.3 Kokeilujen sarjalla saadaan puuttuvaa tietoa

Perinteisen suunnittelun epävarmuutena on tiedon puute, joka on saatavissa vasta sitten kun palvelu on tarjolla. Erilaisilla kyselyillä voidaan kartoittaa ennakolta tarpeita ja siten pienentää epävarmuutta. Asiakaskyselyillä voidaan kartoittaa pohjatietoa, mutta nekään eivät välttämättä vastaa todellista asiakaskäyttäytymistä. Esimerkiksi lähikaupan kyselyssä asiakkaat voivat kertoa halustaan ostaa lähellä tuotettua luomuruokaa, mutta todellisuudessa ostavat geenimanipuloitua ulkomaalaista halpamerkkiä. Asiakkaat eivät pysty kertomaan luotettavasti mitä haluavat vaan he paljastavat totuuden tekemisillään ja tekemättä jättämisillään (Ries 2016, 62).

Teatteri voisi nostaa keskimääräistä lipunhintaa tuomalla katsojilleen tarjolle VIP-paketin ja selvittää kyselyllä mitä asiakkaat haluaisivat paketin sisällöksi. Siihen voisi kuulua esimerkiksi tervetuliaisshampanja, kierros taustatiloissa, naulakkopalvelu, käsiohjelma, väliaikatarjoilut sekä katsomon parhaat paikat. Vaikka asiakkailta saataisiin kattavasti vastauksia, teatteri ei voi kuitenkaan olla varma, että ne ovat todellisuudessa juuri niitä lisäpalveluja, joista asiakkaat ovat halukkaita maksamaan tai kuinka paljon he ovat niistä valmiit maksamaan. Voi olla yllätys, että panostukseen nähden lisäarvopalvelut eivät tuota edes niiden markkinointiin meneviä kuluja. Ihmisten todellista käyttäytymistä ja toimintaa on erittäin vaikea ennustaa (Hassi & Paju & Maila 2015, 10).

Kokeilun tarkoitus on tuottaa puuttuvaa tietoa ja poistaa epävarmuutta. Teatterin kannattaisikin kokeilemalla laittaa tarjolle muutama erilainen VIP-paketti rajatuksi ajaksi ja kokeilla, mitkä lisäarvopalvelut ovat sellaisia mistä asiakkaat ovat todellisuudessa kiinnostuneet ja mitä he ovat niistä valmiit maksamaan. Kokeiluilta ei edellytetä onnistumista tai että ne olisivat täydellisiä jo kokeiltaessa (Hassi ym. 2015, 9). Myös se tieto, että kokeiltava asia ei toimi, on hyödyllistä, koska silloin voidaan säästää huomattavasti aikaa ja resursseja virheinvestoinnilta. Epäonnistuneen kokeilun riskinä on kuitenkin, että tapauksissa, joissa ollaan jo valmiiksi epäluuloisia kokeiltavaa asiaa kohtaan, lukitsee epäonnistuminen vastarinnan lopullisesti ja antaa myös vahvan välineen puolustaa tätä asemaa (Berg & Hildén & Lahti 2014, 24).

Kokeilua suunniteltaessa on tunnettava organisaatiokulttuuri. Jos esimerkiksi markkinoitiin sosiaalisessa mediassa suhtaudutaan jo lähtökohtaisesti negatiivisesti, on helppo yksittäisen nettimainoksen tulosten perusteella tuomita koko sosiaalinen media tehottomaksi teatteriyleisön tavoittamisessa. Ennakkoon tulee suunnitella, miten kokeilua mitataan ja arvioidaan, jolloin voidaan suhtautua tuloksiin objektiivisimmin.

Kokeilun luotettavuus riippuu siitä, kuinka todelliselta tai oikealta kokeilu käyttäjästä tuntuu (Hassi & Paju & Maila 2015, 104). Mielestäni tämän takia kokeilut sopivat erittäin hyvin teatterialalla. Katsojalle voidaan tarjota hyvin todellista kokeilutuotetta siten, että asiakas käyttää todellista rahaa palvelujen ostamiseen. Sen aidompaa tilannetta ei voi saavuttaa kuin vasta ihan lopullisella tuotteella. Samalla parannetaan asiakassuhdetta, koska asiakkaat haluavat tulla kuulluksi ja voivat kokea, että heitä on huomioitu (Hassi ym. 2015, 11).

Laadin Hämeenlinnan Teatterin kokeilemalla kehittämisen tueksi kokeilusuunnitelmapohjan, joka oli yksinkertaistettu versio Hassi & Paju & Maila:n Kehitä kokeillen -kirjan kokeilusuunnitelmasta ja prototyypin valmistelusta (Hassi ym. 2015, 79). Esimerkkejä lomakkeen käyttämisestä esittelen luvussa 4.

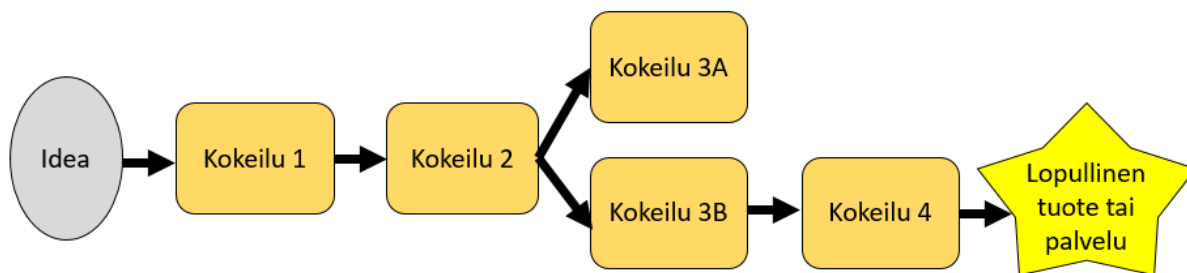
TAULUKKO 1. Hämeenlinnan Teatterin kokeilusuunnitelmalomake.

Päämäärä	Ongelma tai haaste mitä kokeilemalla pyritään ratkaisemaan. Mihin tarvitaan lisätietoa? Mitä halutaan oppia?
Valmistelu	Milloin kokeilu tehdään, ketkä osallistuvat, mitä taustatietoa tarvitaan, miten tulokset kerätään?
Kokeilu	Dokumentoidaan tehty kokeilu.
Mitä opittiin	Kokeilun tulokset.
Reflektio, seuraava kokeilu?	Saavutettiin tavoitteet, jatketaanko kokeilemistä ja miten?

Lomakkeella määritellään ensin päämäärä. Kokeilemalla kehittäminen ei ole vailla suunnitelmallisuutta. Ensimmäinen pitää olla konkreettinen ongelma tai tarve jota kehitettävällä idealla pyritään ratkaisemaan. Kun päätetään missä kohtaa ideassa on eniten epävarmuutta, kohdistetaan ensimmäiset kokeilut siihen, jolloin saadaan puuttuvaa

tietoa. Lopullinen ratkaisu syntyy pala kerrallaan. (Hassi ym. 2015, 36, 38, 65, 81). Tavoitteen ei tarvitse olla kovin tarkka, koska kokeiluprosessi voi johtaa tavoitteen kirkastumiseen tekemisen kautta. Voikin olla, että teatterin asiakas ei anna VIP-paketissa suurta arvoa lipunhintaan kuuluvalla käsiohjelmalla ja väliaikakahville, vaan selviääkin, että asiakas olisikin valmis maksamaan siitä, että hänen olisi mahdollisimman helppo tulla paikan päälle. Tällöin teatterin kannattaisi selvittää voisiko teatterilippu sisältää pysäköintimaksun, pysäköintipalvelun tai jonkinlaisen kuljettamisen teatterille.

Lomakkeen seuraavaan vaiheeseen kirjataan kokeilun tarvittavat asiat. Suunnitellaan ajankohta, resurssit ja kohderyhmä. Jos teatteri haluaa houkutella uusia katsojia asiakkaikseen, ei kannata lähestyä uutiskirjeen tilaajia, jotka ovat teatterin kanta-asiakkaita, vaan etsiä sellaisia henkilöitä, jotka eivät käy teatterissa. Palautteen kerääminen on tärkeä osa kokeiluista oppimista. Jo valmisteluvaiheessa on suunniteltava, miten kokeilun tuloksia kerätään. Kokeilun toimivuutta voidaan selvittää haastattelemalla asiakkaita, palautekyselyllä, havainnoimalla, laskemalla tai mittaamalla millaista toimintaa kokeilu aiheutti. Asiakkailta kerättävän palautteen keruussa on nähtävä vaivaa, koska koehenkilön on aina helpompi antaa positiivista palautetta. Rakentavan palautteen antaminen vaatii vaivannäköä, jolloin henkilö voi antaa positiivisempaa palautetta kuin mitä mieltä hän todellisuudessa on. Havainnointi on käytökelpoinen tapa, koska sillä voidaan selvittää asioita, joita koehenkilö ei itse tiedosta (Hassi ym. 2015, 177). Jos kokeilussa käytetään tietojärjestelmiä, voidaan hyödyntää niiden tarjoamia mahdollisuuksia seurata ja tilastoida kohderyhmän toimintaa. Sähköisen uutiskirjeen tilastoista voidaan seurata, kuinka moni on sen avannut ja kuinka moni on klikannut tarjouslinkki. Seurantakoodien avulla voidaan nähdä kuinka monta lopullista ostotapahtumaa uutiskirje sai aikaan.



KUVIO 3: Kokeilujen sarja johtavat lopulliseen tuotteeseen tai palveluun.

Kehittäminen kokeilujen kautta tapahtuu kokeilujen sarjana. Siinä edellinen kokeilu opettaa millainen seuraava kokeilu kannattaa tehdä, että saadaan lisää puuttuvaa tietoa. Palautteen keruu ja opitun reflektointi ovat kokeiluissa olennaista. Se, miten koehenkilöt tai kokeeseen osallistuneet asiakkaat kokevat idean, on oppimista (Hassi ym. 2015, 40-41). Kokeilulomakkeen viimeisessä vaiheessa arvioidaan mitä opittiin ja jatketaanko kokeilemista vai joko saavutettiin tavoitteet. Erityislaatuista kokeilujen kautta oppimiselle ovat ennen kaikkea ideoiden konkretisointi sekä tähän liittyvä henkilökohtaisten kokemusten tuottaminen kokeilujen vaikutuspiirissä oleville (Berg & Hildén & Lahti 2014, 23). Kun kokeiluun osallistuvat saavat henkilökohtaisia kokemuksia, on kokeilukulttuurin juurruttaminen helpompaa.

Esimerkiksi, jos teatteri haluaisi muuttaa lipunmyynnin hinnoitteluperiaatteitaan, se kannattaisi tehdä kokeilun kautta. Perinteisessä mallissa syksyn lipunmyyntihinnoittelu pitää päättää jo alkuvuodesta ennen, kun syksyn esitykset tulevat myyntiin. Valitun mallin toimivuus nähdään vasta loppuvuodesta, jolloin kevätkauden näytökset ovat jo myynnissä, eikä hinnoittelua ole enää mahdollista muuttaa. Tarvittavat muutokset ehtivät vaikuttamaan vasta seuraavan syksyn esitysten myyntiin. Tämä on niin pitkä aika, että väärillä päätöksillä voi olla kohtalokkaita vaikutuksia. Teatterin kannattaisi kehittää lipunmyynnin muutosta kokeilujen sarjalla tekemällä lyhyitä ja nopeita hinnoittelukokeiluja tai myyntitapoja esimerkiksi muutaman viikon ajan tai yhden näytelmän kohdalla. Samalla kerättäisiin palautetta asiakkailta ja tehtäisiin havainnointia asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Kokeilujen kautta saataisiin puuttuvaa tietoa päätöksenteon epävarmuuden pienentämiseksi.

Kokeiluissa olennaista ovat ominaisuudet ja arvolupaukset. Tekniset yksityiskohdat eivät ole tärkeitä (Hassi & Paju & Maila 2015, 135). Liikennekaariuudistus muokkaa muun muassa taksimatkustamista (Liikennekaari 2016). Siihen liittyen voidaan tunnistaa heikkoja signaaleja:

- Taksilupien kiintiöistä luovutaan ja hinnoittelu vapautuu (Helsingin Sanomat 2016)
- Taksi- ja junamatkan voi pian tilata ja maksaa yhdellä sovelluksella (Suomen Kasvukäytävä 2016)

Yllä listattujen heikkojen signaalien perusteella teatteri voisi kokeilla taksikyydin paketoimista teatterilippuun. Teatterilipun ostamalla katsojat haettaisiin kotiovelta teatteriin ja vietäisiin esityksen jälkeen takaisin. Kokeiluvaiheessa tulisi keskittyä asiakaskokemukseen, eikä siihen millainen IT-järjestelmä pitää kehittää tilausten automatisointiin. On tärkeämpää selvittää ketkä ovat kiinnostuneita palvelusta, mihin ajankohtaan kiinnostus kohdistuu ja paljonko he ovat palvelusta valmiit maksamaan. Kokeilussa taksitilauksen voisi todellisuudessa tehdä henkilö teatterin toimistosta ilman, että sitä varten on rakennettu järjestelmää, joka välittäisi tiedon taksikeskukselle. Eri vaiheissa voitaisiin testata erilaisia hinnoittelumalleja ja saada tietoa siitä olisiko palvelulle kysyntää ja olisiko se liiketaloudellisesti kannattavaa.

2.4 Kokeiluilla voidaan testata skenaarioita

Kun tulevaisuutta ei pysty ennustamaan, voidaan laatia erilaisia skenaarioita. Mietitään erilaisia tulevaisuuden vaihtoehtoja ja näkemyksiä siitä mitä erilaiset tapahtumaketjut voivat tuoda mukanaan (Hiltunen 2012, 180-181). Skenaarioiden aikajänne on 5-25 vuotta (Lampikoski & Lampikoski 2000, 21). Vaihtoehtoiset tulevaisuudet auttavat varautumaan ja kertovat mitä tehdään, jos joku niistä toteutuu (Manka 2010, 78, Lindroos & Lohivesi 2006, 205). Skenaarioiden merkitys korostuu ympäristön muutosten nopeutuessa ja epävarmuuden lisääntyessä (Vuorinen 2013, 109). Kokeilut liitetään yleensä jonkun palvelun tai tuotteen kehittämiseen, mutta kokeilukulttuuria voidaan hyödyntää myös strategisten asioiden kehittämisessä. Jyväskylässä käytettiin kokeilukulttuuria strategisen kehittämisen työkaluna, kun siellä tehtiin resurssi- viisaita kokeiluja. Sitran selvityksessä haastatteluissa nousi esiin, että kokeiluja voisi

hedelmällisellä tavalla yhdistää esimerkiksi osiksi laajempia tutkimushankkeita tai strategisprosesseja (Berg & Hildén & Lahti 2014, 31).

Skenaariota laadittaessa kuvataan ensin yritys ja sen toimintaympäristö. Tulevaisuus ei tapahdu itsekseen, siksi on tunnistettava keskeiset muut toimijat, koska tulevaisuus muotoutuu eri toimijoiden päätöksistä ja valinnoista. Tämän jälkeen kuvataan tulevaisuudentilat ja kuvataan prosessi, miten nykytila liitetään tulevaisuuden tilaan. (Mannermaa 1999, 51, Aaltonen & Heikkilä 2003, 106). Teatterin on tunnistettava sellaiset alueensa toimijat, joilla on vaikutusta sen toimintaa, sekä kuluttajien vapaaajasta kilpailevat muut toimijat. Osa niistä voi toimia jopa globaaleilla markkinoilla, mutta niiden toiminnalla voi olla merkittäviä paikallisia vaikutuksia.

Trendejä käytetään nykytilan kuvaamisessa, mutta myös tulevaisuuden tilojen määrittelyssä. Heikkojen signaalien havainnointi tukee skenaarioiden käyttöä. Heikkojen signaalien analysointivaiheessa ne voidaan lajitella skenaarioiden mukaan. Jos johonkin vaihtoehtoisen tulevaisuuden tilaan liittyviä vihjeitä kertyy huomattava määrä, on organisaatio muita paremmin varautunut siihen. Silloin on mahdollisuus saada kilpailuetua. Valtionosuusavustusta saava teatteri voisi varautua esimerkiksi teattereiden maakunnallistamiseen tai yksityistämiseen. Jos kertyy heikkoja signaaleja useista lähteistä, joka tukee esimerkiksi maakuntamallia, olisi teatterilla jo valmiiksi mietittynä mitä se voisi tarkoittaa omalla kohdalla. Tulevaisuuden menestymismahdollisuudet ovat aivan erilaiset, kun jos vaikutuksia aloitettaisiin miettimään vasta siten kun lakiesitys asiasta on annettu.

Vaihtoehtoisia skenaarioita suositellaan laadittavaksi vähintään kolme ja enintään neljästä viiteen kappaletta, joiden kautta erilaiset tulevaisuudet avautuvat (Wilenius 2015, 21 & Vuorinen 2013, 111). Olennaista on, että kaikkien skenaarioiden tulee olla mahdollisia ja sisäisesti johdonmukaisia (Mannermaa 2000, 72). On turhaa käyttää aikaa sellaisten skenaarioiden laatimiseen, että esimerkiksi kunta yhtäkkiä päätäisi lopettaa kokonaan teatterin avustamisen tai että löytyy joku rikas mesenaatti toimintaa rahoittamaan.

Skenaarioiden laatimisen jälkeen ei riitä, että jäädään odottelemaan mikä niistä mahdollisesti toteutuu. Teatteri tekee itse omaa tulevaisuuttaan, samoin toimintaympäris-

tön muut toimijat vaikuttavat tapahtumien kulkuun. Teatteri voi omilla toimillaan läh-
teä vahvistamaan toivottujen tulevaisuuksien toteutumista ja vastaavasti tehdä toi-
menpiteitä, etteivät epäsuotuisat tulevaisuuden kuvat toteudu. Tämä muistuttaa ret-
rospektiivista skenaarioiden laadintaa, jossa skenaarion laadinta tehdään tulevaisuu-
desta nykyhetkeen (Mannermaa 1999, 56). Kokeilut ovat yksi väline, jolla voidaan
tavoitella haluttua tulevaisuuden tilaa ja testata milloin markkinat ovat kypsät, jollekin
uudelle tavalle toimia. Vastaavasti voidaan testata, onko jokin epätoivottu tulevaisuu-
den kuva toteutumassa ja pyrkiä omilla toimenpiteillä välttämään organisaation kan-
nalta vahingollinen kehitys.



KUVIO 4: Vision toteutuminen ennakkoinnilla. Vision ja strategian perustella laaditaan tulevaisuuden skenaarioita. Havainnoidaan trendejä ja heikkoja signaaleja sekä tehdään kokeiluja, jotka selvittävät ovatko skenaariot toteutumassa ja mahdollistavat ennakkoinnin. Oikealla ennakkoinnilla saavutetaan haluttu visio.

Kuviossa 4 havainnollistetaan, että yrityksen visiosta johdettujen skenaarioiden toteutumista voidaan ennakoida havainnoimalla trendien kehitystä sekä keräämällä ja analysoimalla heikkoja signaaleja. Kokeilemalla voidaan testata, onko jokin heikko signaali vahvistumassa trendiksi tai skenario toteutumassa. Omilla toimenpiteillä organisaation on mahdollista vaikuttaa myönteisten skenaarioiden ja vision toteutukseen.

3 ENNAKOINNIN JA KOKEILUKULTTUURIN JUURRUTTAMINEN

Tässä luvussa yhdistetään edellä esitetyt ennakkoinnin käsitteet ja viedä niitä kokeilujen avulla käytäntöön.

Kokeilukulttuurin juurruttamisessa on kyse organisaatiokulttuurin muuttamisesta. Organisaatiokulttuurille on ominaista pysyvyys ja konservatiivisuus (Huuhka 2010, 161). Uusien toimintatapojen omaksuminen vie aikaa. Ajattelutavan muutos auttaa muuttamaan käytöstä. Asiat pitää esittää loogisesti, jotta ihmisten ajattelutapa muuttuisi. Muuttunut ajattelutapa saattaa muuttaa käytöstä. (Kotter & Rathgeber 2014, 128). Opinnäytetyön ensimmäinen tavoite oli saavuttaa sellainen tietoperusta, että ennakkointia ja kokeilukulttuuria oli mahdollista esitellä loogisesti. Sen jälkeen toteutettiin konkreettisia kokeiluja, joiden avulla kokeiluista saatiin muodostettua arkea lähellä olevia tarinoita (Berg & Hildén & Lahti 2014, 23).

Ensimmäisenä kokeilukulttuuria ja ennakkointia esiteltiin teatterin johdolle, josta saatiin hyväksyntä asian eteenpäin viemiseksi organisaatiossa. Aiempien kokemusteni perusteella tiedottaminen tai luennointi koko henkilökunnalle ei ole tehokkain tapa saada aikaan muutosta. Mankan mukaan tiedon saaminen on tunnevaltainen kokemus, jolla ei ole mitään tekemistä järjen kanssa. Ihminen kokee saavansa enemmän tietoa silloin kun voi olla mukana vaikuttamassa omaan työhön koskeviin päätöksiin. (Manka 2006, 125). Kokeilukulttuurin esittelyssä pitää mahdollistaa osallistuminen, jotta se on mahdollista juurruttaa käytäntöön.

Koska kyseessä on kokeilukulttuurin esittely, päädyin soveltamaan kokeilemista myös sen juurruttamisessa. Asiaa esiteltiin ensin yhdessä pienryhmässä, jolloin oli mahdollista havainnoida ja kerätään palautetta, miten asia oli ymmärrettävissä. Tämä mahdollisti asian eteenpäinviemisen reflektoinnin ennen seuraavaa tapaamista. Ensimmäisessä kokeilussa ennakkointia esiteltiin yhteistoimintaryhmässä, joka koostuu eri henkilöstöryhmien edustajista. Käyttäytyminen ei kuitenkaan muutu pelkän tiedon perusteella (Juuti & Rovio 2013, 185-186). Pelkkä kokeilukulttuurin esittely ei vielä edistänyt asiaa, vaan tarvittiin toimintaa. Työntekijöiden sitoutuminen edellyttää osallistumista (Aarnikoivu 2010, 121). Jälkimarkkinointikyselyn tulosten käsittely henkilö-

kuntakokouksessa herätti keskustelua ja sai aikaan toimenpiteitä. Tehdyistä kokeiluista tarkemmin luvussa 4.

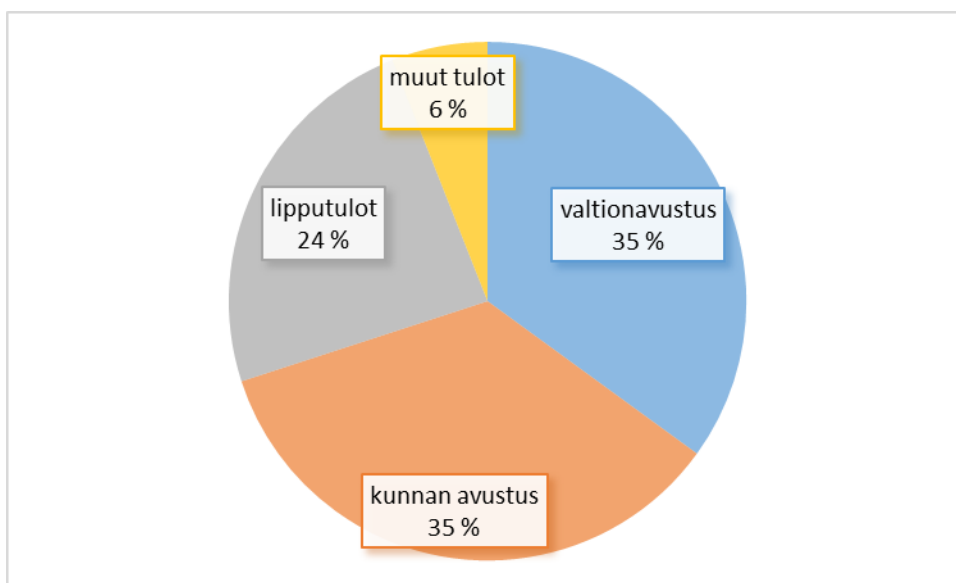
Ennakointia ja kokeilukulttuuria esiteltiin teatterin hallituksessa maaliskuussa 2017. Hallitus koostuu luottamushenkilöistä, jotka voivat tehdä heikkojen signaalien havainnointia omista lähtökohdistaan ja tuoda toisenlaisia näkökulmia. Hallituksen mukaan saamisella voisi olla hyvin rikastuttava vaikutus havainnointiin. Ennakointi kuuluu myös luonnollisena osana hallituksen tehtäviin. Heikkojen signaalien kerääminen tukee Hämeenlinnan teatterin syksyllä 2017 alkavaa strategiatyötä.

Organisaatiossa pitää saada muutettua ajattelutapa ”näin on aina tehty” tai ”meillä on tapana”. Menetelmän valinta on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on asenne ja ilmapiiiri (Porter 1990, 190). Konkreettiset kokeilut ovat olleet omiaan muuttamaan asennetta kokeiluille myönteisemmäksi, mutta jos organisaatiokulttuurin muutos on hidas prosessi, niin asenteiden muutos vie vielä pidemmän aikaa. Kun muutosta saadaan aikaan, on varmistettava, että muutos on pysyvä. Tulee pitää kiinni uusista toimintatavoista ja varmistaa, että ne pitävät pintansa (Kotter & Rathgeber 2014, 127). On tärkeää estää heikkojen signaalien keräämisen lopahtaminen alkuinnostuksen jälkeen. Niiden säännöllisellä käsittelyllä saadaan pidettyä toiminta jatkuvana ja samalla pystytään esittämään, että niiden keräämisestä on hyötyä. On aina helpompi palata vanhan, tutun ja turvallisen, organisaatiokulttuurin pariin. Organisaatiokulttuurin muuttumiseen kannattaa panostaa, sillä se on kilpailuetuna poikkeuksellisen arvokas, sillä sitä ei voi suoraan kopioida (Wilenius 2015, 160). Hämeenlinnan Teatterissa käsitellään säännöllisesti kokeilujen kautta kehitettyä tapaa saada reaaliaikaista asiakaspalautetta, jolloin pystytään ylläpitämään ennakointiin ja kokeilukulttuuriin myönteisesti suhtautuvaa organisaatiokulttuuria.

3.1 Miten kulttuurilaitokset ovat reagoineet muuttuvaan toimintaympäristöön

Opetus- ja kulttuuriministeriö myöntää teatteri- ja orkesterilain (Teatteri- ja orkesterilaki 730/1992) piiriin hyväksymilleen teattereille valtionosuutta, joka perustuu henkilötövuosiin ja henkilötövuoden yksikköhintaan. Valtionosuutta myönnetään valtion talousarvion asettamissa raameissa ja avustukset ovat laskeneet vuosittain noin

3,5%. Ennuste on, että suunta on samankaltainen tulevaisuudessakin. Teattereiden rahoituksen toinen tukijalka on kunnan myöntämä avustus. Vuonna 2015 kuntien myöntämät avustukset nousivat 2,6% (Tinfo 2015, 45). Opinnäytetyön kohteena olevan Hämeenlinnan Teatterin valtion ja kunnan avustukset laskivat yhteensä lähes 100 000 euroa (3,4%) vuodesta 2015 vuoteen 2016. Kuviossa 5 on esitetty teattereiden tulojen jakautuminen. Kolmannes teattereiden tuloista tulee omasta varainhankinnasta, josta pääsylippujen myynti on tärkein tulonlähde.



KUVIO 5: Teattereiden tulot. Valtionosuutta saavien teattereiden tulot koostuvat valtionavustuksesta 35%, kunnan avustuksesta 35%, pääsylipputulosta 24% ja muista tuloista 6% (Tinfo 2015, 43).

Avustusten jatkuva pientyminen näyttäytyy pirullisena ongelmana. Jos teatteri tehostaa toimintaansa ja vähentää henkilökuntaa, vähenevät henkilötövuosiin perustuvat avustukset. Taloudellisten haasteiden edessä näkökulma kääntyy helposti oman organisaation selviytymiseen.

"Nyt on sellainen ankara, kakun pienenemisen tunnelma. Jotain uutta pitäisi keksiä, ja ihmisen luovuus ei pelaa kovin hyvin uhattuna. Silloin päädytään taistelemaan jo saavutettujen asioiden puolesta." (Siltala 2015)

Teatteritilastoista voi verrata miten toisten teattereiden avustukset, esitysmäärät, henkilökuntamäärä ja tilikauden tulos ovat kehittyneet. Kun löytyy teatteri, joka on selviytynyt muita paremmin muuttuneessa tilanteessa, voitaisiin pyrkiä benchmarking-kumppanuuteen. Tietoja vaihtamalla voidaan oppia itseä selvästi paremmilta

organisaatioilta (Niva & Tuominen 2012, 33). Henkilötyövuosiin perustuva valtion-osuusjärjestelmä, työehtosopimusten asettamat vaatimukset ja vakiintuneet tuotantorakenteet, jotka olen esitellyt luvussa 1.2., tekevät teattereiden toiminnasta varsin samankaltaista. Kun vertaa teatteritilastoista vuosien 2013-2015 teattereiden tuloja ja menoja voi huomata, ettei niissä ole suuria eroja. Tulosluvut osoittavat vuodesta toiseen muutaman prosentin voittoa tai tappiota. Esimerkiksi yksikään suuri tai keski-suuri teatteri ei ole tehnyt vuodesta toiseen yli 5% voittoa. (Tinfo 2015, 46 & 49; Tinfo 2014, 46 & 50; Tinfo 2013, 46 & 49) Mielestäni Hämeenlinnan Teatterille ei ole hyödyllistä etsiä benchmarking-vertailukohdetta toisesta valtionosuutta saavasta teatterista oppiakseen merkittävästi erilaisesta tavasta toimia.

Kuten trendeihin, benchmarkingia on kritisoitu siitä, että se kertoo prosesseista, joilla on menestytty menneisyydessä tai juuri tällä hetkellä, mutta se ei takaa menestymistä tulevaisuudessa. Benchmarkingissa on kyse molemminpuolisesta tietojen vaihdosta. Siinä on kyse oppimisesta, ei vertailusta (Hotanen & Laine & Pietiläinen 2001, 49). Benchmarkingin tuloksia ei voi täysin yhteismitallistaa, koska niihin vaikuttavat yritysten erilaiset resurssit, historia, tavoitteet ja sen hetkinen tilanne (Nurmi 2012, 20). On osattava löytää vertailun kohteena olevan organisaation toiminnasta seikat, jotka ovat johtaneet menestykseen ja ymmärrettävä, miten tietoa voi soveltaa omassa organisaatiossa. Esimerkiksi toisen organisaation menestyksestä toimintaa asiakkaiden osallistamisessa voisi soveltaa toisessa organisaatiossa vaikkapa sisäisessä tiedotuksessa.

Benchmarkingissa voi tehdä soveltamista yli toimialarajojen (Hotanen & Laine & Pietiläinen, 2001, 11). Hyviä benchmarking-kohteita ovat uudet innovatiiviset ja kannattavasti toimivat yritykset, jotka toimivat kansainvälisesti kilpailulla alalla (Niva & Tuominen 2012, 17). Näytelmän tuottamisen pitkä tuotantoprosessi ja vakiintunut organisaatiokulttuuri ovat mielestäni sellaisia tekijöitä, että sopivan vertailukohteen löytäminen kulttuurialan ulkopuolelta voi olla vaikeaa. Teatteri voisi saada paljon oppia tutustumalla IT-alan organisaatioon, jossa toimitaan ilman esimiehiä vapaiden työaikojen kanssa, mutta sellaisen opin soveltaminen olisi vaikeaa. Teatterissa harjoituksissa tulee olla yhtä aikaa ja esitysten kellonaikoja ei voi vapaasti muuttaa. Risteilyaluksia valmistavalta telakalta voisi hakea oppia pitkistä tuotantoprosesseista, mutta sekin voi olla liian kaukaa haettua. Näillä perusteilla päädyin tekemään vertailua eri kulttuu-

ritoimialan toimijoiden kesken, koska julkisten avustusten leikkaukset ovat kohdistuneet niihin. Kävin tekemässä benchmarking-haastatteluja Hämeenlinnan kirjastossa ja Hämeenlinnan kaupunginmuseossa. Vertasin Hämeenlinnan Teatterin toimintaa siihen, miten muut kulttuurilaitokset ovat reagoineet resurssien vähenemiseen ja miten he tekevät ennakointia muuttuvassa toimintaympäristössä.

Hämeenlinnan kirjaston organisaatioon kuuluu pääkirjaston lisäksi seitsemän sivukirjastoa ja kaksi kirjastoautoa. Vuonna 2015 kirjastokäyntejä tehtiin 0,57 miljoonaa ja lainauksia 1,1 miljoonaa. Sekä lainausmäärät ovat laskeneet vuodesta 2009 yli 200 000 kappaleella. Henkilötyövuosien määrä on ollut Hämeenlinnan vuoden 2009 kuntaliitosten jälkeen 52-54 kappaletta. (Kirjastotilasto 2016).

Hämeenlinnan kaupunginmuseo on kulttuurihistoriallinen maakuntamuseo ja entiseltä nimeltään Hämeenlinnan historiallinen museo. Museokohteita on neljä: Museo Skogster, Sibeliuksen syntymäkotia, Palanderin talo ja Säästöpankkimuseo. Museoikäyntejä oli vuonna 2015 yhteensä 108 000, joista ilmaiskäyntejä oli 42 000. Henkilötyövuosia Hämeenlinnan kaupunginmuseolla on 14 kappaletta. Määrä on pysynyt samana viimeiset kymmenen vuotta. Museo ylläpiti Vankilamuseota Hämeen linnan alueella 20 vuotta, jonka jälkeen sen rakennus ja kokoelmat siirtyivät Museoviraston hallintaan. (Museotilasto.fi 2016; Hämeenlinnan kaupunginmuseo 2016).

Kulttuurilaitoksista kirjastoihin on kohdistunut suuria säästöjä. Vuodesta 2008 vuoteen 2012 budjettileikkaukset ovat olleet 36%, aineistobudjetti on pienentynyt 44% ja henkilöstövähennykset ovat olleet 20%. Säästöistä huolimatta kirjastokäynnit ovat kasvaneet. (Tuomi & Saarti 2015, 23). Materiaalit, kirjat, lehdet ja levyt ovat yhä enemmän saatavilla netissä, jolloin kirjaston on ollut kehityttävä koko kansan olohuoneeksi (Yle 2014a). Jos kirjasto olisi jäänyt vain kirjojen ja kasettien lainaamoksi, olisi tänä päivänä helppo kyseenalaistaa koko laitoksen tarpeellisuus.

Hämeenlinnassa teatterin ja kirjaston asiakaskäyttäytymisessä on nähtävissä sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia. Hämeenlinnan kirjaston lainausmäärät ovat laskeneet useana vuonna, samoin on käynyt Hämeenlinnan Teatterin katsojamäärien. Mutta kirjasto on saanut varsinaisen kävijämääränsä nousemaan järjestämällä erilai-

sia tapahtumia. (Yle 2013, Yle 2014a). Kirjastossa on siis osattu reagoida laskevaan trendiin ja kehitetty uutta, asiakkaita kiinnostavaa, toimintaa.

Kulttuurilaitoksista museoiden rahoitus on pysynyt suhteellisen vakaana. Vuodesta 2014 vuoteen 2015 valtion rahoitus laski -1,1%, mutta kuntien rahoitus nousi 2,1%. Vuonna 2015 museoiden kävijämäärä oli 5,6 miljoonaa, jossa lisäystä 0,16 miljoonaa kävijää. (Museotilasto 2016, 7 & 15). Museoiden ja teattereiden rahoituksesta tulee kolmannes kunnilta. Eroa löytyy valtionrahoituksen osuudessa, joka on museoilla noin 10% suurempi kuin teattereilla. Museoiden tuloissa pääsyliput muodostavat noin 6% kun teattereiden rahoituksesta 24% tulee pääsylipuista. (Museotilasto 2016, 7-8, Tinfo 2015, 43). Katsojat ovat tottuneet maksamaan teattereiden pääsylipuista, sillä museoiden yleisöstä yli puolet on ilmaiskävijöitä.

Museoiden ominaispiirre on vapaaehtoistyössä ja palkattomien määrässä. Vapaaehtoisten työpanos on kasvussa ja vuonna 2015 se vastasi 23,3 henkilötyövuotta. Palkattomat työntekijät (esimerkiksi harjoittelijat, työkokeilu, siviilipalvelus) antoivat 101 henkilötyövuoden panoksen. (Museotilasto 2016, 14). Teatteritilastoissa ei vapaaehtoistyötä ole tilastoitu, mutta sitä löytyy jonkin verran ohjeispalveluissa. Esimerkiksi naulakkopalvelut on voitu antaa yhdistyksille talkootyönä hoidettavaksi.

3.2 Aktiivinen henkilökunta havainnoi

Kirjastot ja museot muistuttavat teattereita siinä, että siellä tehdään paljon tilastoja. Kulttuurilaitoksilla on tarkka kuva siitä ketkä palveluja käyttävät. Tilastot kertovat kuitenkin vain menneestä, siitä miten asiakkaat ovat aiemmin käyttäytyneet. Niiden perusteella on mahdollista tunnistaa muutostrendejä, mutta siinä vaiheessa, kun muutos näkyy tilastoissa, on se jo tapahtunut. Esimerkiksi vuoden 2015 teatteritilastot julkaistiin elokuussa 2016. Jos vasta siinä vaiheessa huomataan muutos ja aloitetaan suunnittelemaan toimenpiteitä tilanteeseen reagoimiseksi, ollaan jo vähintään vuosi jäljessä. Tarvitaan jotain muuta toimintatapaa, jos halutaan olla askeleen edellä. Hämeenlinnan kirjastotoimenjohtaja Inkeri Jurvanen on saanut valjastettua koko henkilökunnan tekemään havaintoja asiakaskäyttäytymisestä. Vaikka ei käytetä terminä heikkojen signaalien havainnointi, on kyse juuri siitä.

- Meillä on aktiivinen henkilökunta. He ovat aktiivisia myös vapaa-aikallaan ja heillä on sosiaaliset verkostot, joista kertyy tietoa. (Jurvanen 2016)

Hämeenlinnan kaupunginmuseossa kerätään jatkuvaa palautetta. Amanuenssi Antti Krapun mukaan perinteisen paperipalautteen lisäksi sitä voi antaa näyttelyn puhe-
linapplikaatiolla, jonka palautteita heijastetaan näyttelyn seinälle. Lisäksi näyttelyn
valvojat keräävät ”kuiskutusinformaatiota” eli he kirjoittavat ylös kävijöiden komment-
teja.

- Eri lähteistä kerättyjä palautteita käsitellään kuukausittain. Lisäksi hen-
kilökuntakokouksessa luetaan palautteita ja keskustellaan niistä. Myös
henkilökunta voi antaa omaa palautetta (Krapu 2016).

Heikkojen signaalien havainnointia tulisi tehdä mahdollisimman laajasti. Benchmar-
king-haastatteluiden mukaan kirjastossa ja kaupunginmuseossa henkilökunta aktiivi-
sesti havainnoi ja kirjaa heikkoja signaaleja. Hämeenlinnan Teatterissa henkilökun-
nan tekemän havainnoinnin haaste on se, että ravintolatoiminta, naulakkopalvelut ja
vahtimestarit ovat ulkoistettu. Teatterin henkilökunnasta vain lipunmyyjä on suorassa
kontaktissa asiakkaisiin. Olisi hyödyllistä saada kerättyä signaaleja ohjeispalveluja
tekeviltä tahoilta.

Teatterissa yhteistoiminnan haaste on se, että siellä työskentelee monen eri amma-
tinharjoittajan ihmisiä, joiden työajat ja -pisteet vaihtelevat. Ero työskentelytavassa on
suuri, kun vertaan työskentelyäni IT-alalla, jossa kaikki tekivät toimistotyötä samaan
aikaan. Siellä oli käytössä intranet ja muut yhteiset tietojärjestelmät. Sellaisessa työ-
ympäristössä olisi helppo lisätä yksi sovellus heikkojen signaalien keräämistä ja ana-
lysointia varten. Teatterissa realistisempi vaihtoehto oli käynnistää juurrutus pienem-
pien ryhmien kautta siten, että osallistamista lisätään vähitellen.

Henkilökuntaa pitää kannustaa seuramaan ympäristöään ja kertomaan havainnois-
taan. Riskinä on valikoiva tarkkaavaisuus, koska yksittäinen työntekijä voi kokea ha-
vainnon sellaiseksi, joka uhkaa hänen työpaikkansa olemassaoloa, ja havainto jää
kertomatta. Esimerkiksi kirjastoihin on tullut lainaus- ja palautusautomaatteja sekä
tehty kokonaisia itsepalvelukirjastoja, joka on vähentänyt työntekijöiden tarvetta istua

palvelutiskin takana. Kirjastotoimenjohtaja Jurvanen toteaa kuitenkin, että henkilökuntaa ei ole aikomus vähentää, vaan työntekijöille jää nyt enemmän aikaa rutiinien sijasta vaativampiin palvelutehtäviin (Yle 2012). Voisin kuvitella, että monipuolisemmat ja haastavammat työtehtävät motivoivat suurinta osaa työntekijöistä. Mielestäni kirjasto voi toimia tässä hyvänä esimerkkinä teatterin työntekijöille siitä, että muutos ei aina tarkoita sitä, että asiat menevät huonompaan suuntaan. Muutos voi tarjota uusia mielenkiintoisia mahdollisuuksia.

Työn ja toimenkuvien muutos on ollut kirjastoissa suurta. Kirjastoihin on tullut uusia palveluja joihin työntekijöillä ei välttämättä ole ollut koulutusta. Esimerkiksi vuorovaihdutus sosiaalisessa mediassa on ollut opettelua jokaisella kulttuurialan toimijalla. Asiakkaat voivat olla taidoissaan edellä kulttuurilaitoksen henkilökuntaa. Tarvitaan aikaa ja koulutusta uusien asioiden haltuunottoon. Jotta resursseja vapautuu johonkin uuteen, kirjastoissa täytyy luopua jostakin vanhasta (Lundberg 2015, 39). Esimerkiksi palveluautomaatit ovat vapauttaneet henkilökunnalle aikaa uusiin tehtäviin. Teatterissakin tulisi keskustella mitkä toimet voisivat olla sellaisia mitä voitaisiin muuttaa tai mistä voitaisiin luopua siten, että vapautuisi resursseja uuden luomiseen. Esimerkiksi näytelmän paperisia käsiohjelmia myydään yhä vähemmän. Onko niiden tekemiseen käytettävä aika ja raha resursseihin nähden enää järkevää vaan voitaisiinko vapautunut resursseja käymään dialogia sosiaalisessa mediassa asiakkaiden sitouttamiseksi. Ries mainitsee, että kaikesta sellaisesta on mahdollista luopua, mikä ei lisää oppimista siitä, mitä asiakas haluaa. Lean-mallin mukaisissa tuotannoissa arvo tulee hyödyn tuottamisesta asiakkaalle, kaikki muu on hukkaa. (Ries 2016, 66 & 68).

Teatterissa toimenkuvat ovat eriytyneet ja joustamattomat, vaikka tarkkojen rajojen liudentuminen on tätä päivää laajasti työelämässä (Lavaste & Rautavuoma & Sirén 2015, 271). Teatterikentälläkin on alkanut keskustelu toimenkuvista ja kuinka niitä olisi muutettava vastaamaan tämän hetken taloudellisia mahdollisuuksia ja resurssitarpeita. Tiukasti työehtosopimuksissa määriteltujen toimenkuvien muuttaminen on haastavaa. Mikkelin Teatterin johtaja Katriina Honkanen Ylen haastattelussa:

– Säästöjä haetaan pienillä organisaatiomuutoksilla, mutta sitä en halua enempää avata, sillä se on niin alkutekijöissään. Muutetaan vähän työn-

kuvia, ja sitä kautta saadaan säästöä aikaiseksi. Henkilökunnan määrään ei olla koskettu, koska siitä seuraa alaspäin syöksyvä kierre. Henkilökunnan määrä vaikuttaa suoraan valtiontuen määrään, sillä se määräytyy henkilötyövuosien pohjalta. (Yle 2016b)

Teatterin tekemisen jäykkyyttä on kritisoitu siitä, etteivät kaikki muutokset työnkuvaan voi tarkoittaa sitä, että jokaisesta poikkeamasta määritellään esimerkiksi rahallinen lisäkorvaus (Lavaste & Rautavuoma & Sirén 2015, 91). Wilenius kritisoi koko Suomen taloutta jota vaivaa ”teollinen kooma”: ei ole huolehdittu riittävästi valmiuksista jättää vanhat teollisuusyhteiskunnasta peräisiin olevat toimintamallit ja instituutiot taakse (Wilenius 2015, 188). Ovatko teatterin toimintamallit edelleen toimivia nykyisessä toimintaympäristössä vai onko ala jäämässä tai jo jäänyt ajastaan jälkeen? Mistä toiminnoissa voitaisiin luopua, että vapautuisi aikaa uuden opetteluun ja tulevaisuuden toimintamuotoihin?

Trendejä ja heikkoja signaaleja seuraamalla teatteri voi ennakoida työelämän muutoksia. Kokeilujen nimissä voisi testata uudenlaisia työtapoja ilman, että ammattiyhdistysväen tarvitsee nousta barrikadeille. Kokeilemalla voitaisiin löytää sellaisia uusia win-win-työskentelytapoja, jotka huomioisivat sekä työntekijöiden, että työnantajan edut. Kun tämän lisäksi vielä huomioidaan katsojien tarpeet, voidaan löytää sellainen kilpailuetu, että toiminta saadaan menestymään tulevaisuudessakin.

3.3 Kokeilemalla nopeutta reagointiin

Kulttuurilaitoksen on tiedettävä, millaisia palveluita asiakkaat haluavat. Kirjastossa on tiedettävä, mitä musiikkia kuunnellaan, mitä kirjoja luetaan ja mitä kirjastossa sen ulkopuolella puhutaan (Salmén 2007, 19). Hyvin laadittu asiakaskysely on yksi tapa saada asiakkailta tietoa ja mahdollistaa tulevien trendien tunnistamisen. Mielestäni Hämeenlinnan kirjastossa on oivallettu toimiva idea: lisätä jokaiseen kyselyyn vakio-kysymys kirjaston tulevaisuudesta. Kirjastotoimenjohtaja Inkeri Jurvanen:

Kirjastossa tehdään paljon erilaisia kyselyjä eri tarpeisiin. Mukana on aina kysymys, miten vastaaja mieltää kirjaston, jolla voi seurata trendejä. (Jurvanen 2016)

Kyselyiden perusteella yhä useampi oli nähnyt kirjaston työskentelytilana. Hämeenlinnan kirjastossa kokeiltiin sisustuselementeillä saada kokemusta asiakaskäyttäytymisestä:

Portaikun alla olevaan tilaan laitettiin pieniä juttuja esimerkiksi matto ja pöytä. Johonkin kun laittaa pöytäryhmän, se kokoaa nuorten aikuisten ryhmiä. Heillä on omat laitteet mukana. (Jurvanen 2016)

Kirjastossa on tunnistettavissa kokeilukulttuuri. Kokeilut ovat todistaneet, että kirjastoon tullaan tänä päivänä yhä enemmän tekemään töitä tai muuten harrastamaan yhdessä tekemistä nykyaikaisten digitaalisten laitteiden avulla. Tämä on hyvä konkreettinen esimerkki, jota voidaan käyttää kokeilukulttuurin juurruttamisessa muidenkin organisaatioiden sisällä. Pöytien uudelleenjärjestely oli nopea ja kustannustehokas kokeilu, jonka tulokset olivat nopeasti nähtävissä.

Hämeenlinnan kaupunginmuseo joutui siirtymään pois Hämeen linnan alueelta valtion Museoviraston tilajärjestelyjen vuoksi keväällä 2016. Uudet toimitilat löytyivät Hämeenlinnan keskustasta vanhasta Skogsterin talosta. Järjestely tuli eteen nopealla aikataululla, jolloin yhdeksi keinoksi otettiin kokeilukulttuuri. Taidemuseon näyttelyn normaali suunnittelujänne on 2-3 vuotta, mutta nyt aikaa oli vain muutamia kuukausia. Amanuenssi Antti Krapu:

Näyttelyn pohjaksi otettiin Hämeenlinnasta tehty multivisio, jota oli kokeiltu edellisenä kesänä parin kuukauden ajan kauppakeskuksessa. Näyttelyyn palkattiin poikkeuksellisesti museoarkkitehti jo ennen kuin näyttelyn käsikirjoitus oli valmis. Vasta näyttelyn rakentamisen aikana löydettiin punaiseksi langaksi iltapäivälehtien otsikot. (Krapu 2016).

Ooh, Hämeenlinna -näyttelyssä skuppeien takaa paljastuu totuuksia Hämeenlinnasta ja Hämeenlinnan historiasta. Samalla saatiin erilliset asiat ja tavarat liitettyä toisiinsa kiinnostavien otsikoiden avulla. Näyttelyä tullaan uudistamaan asiakaspalautteen perusteella, jota kerätään kännykkäsovelluksella, jolla kävijät voivat arvostella esillä olevia skuppeja.

Hämeenlinnan kaupunginmuseo aloitti tekemään näyttelyä ilman, että lopputuloksesta oli selvä tieto. Tämä on malliesimerkki siitä, että kokeilukulttuurissa tavoitteen ei

tarvitse olla kovin tarkka, vaan se kirkastuu tekemisen kautta. Kun organisaatiossa annetaan lupa kokeilemalla kehittämiseen, voidaan sivuuttaa perinteisiä suunnittelumalleja ja byrokratian tasoja. Tämä tuo nopeutta, mutta myös riskejä. Kokeilu voi epäonnistua ja jos aikaa on rajallisesti, ei ehditä kokeilla riittävän monella uudella tavalla. Silloin ei ehditä saavuttamaan kokeilujen sarjan kautta toimivaa lopputulosta. Tällöin voidaan helposti tuomita koko kokeilukulttuuri epäonnistuneeksi, vaikka vika ei ole varsinaisesti kokeilemisessä. Hämeenlinnan kaupunginmuseossa on menossa useita kokeiluja ja on tiedostettu, että epäonnistuminenkin on tulos. Siitä huolimatta kokeilujen arviointi on haastavaa.

Kokeilujen tappaminen on vaikeaa. Jos joku ei toimi, on vaikea tunnistaa, että se ei toimi. Luopuminen on vaikeaa. Ja voi olla, että kaikkien mielestä kyseessä ei edes ole epäonnistuminen. (Krapu 2016)

On helppo ymmärtää kokeilujen reflektio-vaiheen haasteellisuus, jos pitää tehdä päätös sellaisen kokeilun lopettamisesta, jonka on itse kokenut omakseen. Kokeiluille pitää etukäteen asettaa tavoitteita, jolloin voidaan arvioida tulosten perusteella sen onnistuneisuutta. On kuitenkin muistettava, että oppimisprosessin kautta voidaan löytää toimivampi lopputulos kuin mitä etukäteen on suunniteltu. Jatkuva kokeileminen tai useat päällekkäiset kokeilut voivat olla työnteckemisen kannalta varsin raskasta. Kokeilukulttuuri ei voi korvata pitkäjänteisyyden tuomaa suunnitelmallisuutta. Olennainen osa kokeilukulttuuria on dokumentoida päättäneet kokeilut, että niistä saatu oppi on myöhemmin hyödynnettävissä. Tämä voi helpottaa kokeilusta luopumista, kun mikään kokeilu ei mene hukkaan, vaan se jää opiksi dokumenttien muodossa. On muistettava, että kokeilut ovat aikaan sidottuja. Se, että kokeilu ei toiminut nyt, ei tarkoita sitä, etteikö se voisi toimia myöhemmin.

3.4 Kulttuurilaitokset kansan olohuoneina ja tapahtumapaikkoina

Kulttuurilaitosten viimeaikaisena trendinä on halu olla kaiken kansan olohuoneita, paikkoja joihin voi tulla oleskelemaan. Tällä pyritään sisätilan ja ulkotilan välisen eron hämärtämiseen ja korostamaan talon avoimuutta ja kutsuvuutta. Olohuoneeksi kutsumalla julkinen rakennus saa yhteiskunnallis-tilallisen oikeutuksen. (Mäenpää 2005, 297) Benchmarking-haastattelussa Hämeenlinnan kirjastossa kirjastotoimenjohtaja

Inkeri Jurvanen kertoi, että perinteisen kirjojen lainauksen sijaan yhä useammin asiakkaat tulevat tekemään töitä tai oleskelemaan kirjastoon. Raumalla kirjaston nuorten osastolla voi katsoa lempiohjelmiaan televisiosta ja kävijöitä hemmotellaan hierontatuolilla ja ilmaisella kahviautomaatilla (Raumalainen 2016). Lappeenrannassa rakennettiin uusi kaupunginteatteri kauppakeskukseen ja Helsingin uuteen keskustakirjastoon suunnitellaan työ- ja tapahtumatiloja, kaupunkiverstaita, perhekirjastoa ja ravintolapalveluja (Keskustakirjasto 2017; Lappeenrannan Teatteri 2016). Hämeenlinnan kaupunginmuseon alakerran ”lounge”-tila on kaupunkilaisille avoin olohuone museokauppoineen. Metropolia ammattikorkeakoulu tutkii EU-hankkeessa, miten Tekniikan museo Helsingissä voisi olla osa kaupunginosan yhteisöä ja toimia asukkaiden olohuoneena (Metropolia 2016). Hämeenlinnan Teatterin aulassa toiminut lounasravintola siirtyi toisiin tiloihin vuoden 2017 alusta, jolloin teatterin tilat ovat avoinna vain esitysten yhteydessä. Jos olohuone-trendi muodostuu merkittäväksi tekijäksi kävijöiden kannalta, on Hämeenlinnan Teatterilla edessään suuria haasteita. Aihe kannattaa ottaa heikkojen signaalien avulla seurantakohteeksi.

Kävijämääriä ja mediahuomiota tavoitellaan erilaisilla tapahtumilla. Hämeenlinnan kaupunginmuseon muutettua kaupungin keskustaan, siellä aloitettiin järjestämään Museokeskiviikkoja, joissa kuullaan alustuksia ja käydään keskusteluja eri aiheista, järjestetään työpajoja sekä muuta toimintaa museon ja sen yhteistyökumppaneiden toimesta. Helmikuussa 2017 avautui Idästä tuulee -näyttely, jonka yhteyteen on ideoitu yhteistyötä rakennuksessa sijaitsevan ravintolan kanssa. Museon amanuenssi Antti Krapu:

Näyttely kertoo Suomen historiasta venäläisestä näkökulmasta. Kesällä voisi olla katujuhlat, jossa olisi tarjolla vodkaa ja blinejä. (Krapu 2016)

Erilaiset tapahtumat ovat yhä isompi osa myös Hämeenlinnan kirjastojen toimintaa. Vaikka lainausmäärät ovat laskeneet, kävijämäärät ovat kasvaneet (Yle 2014a). Kirjasto on pystynyt tarjoamaan ilmaiseksi matalan kynnyksen esiintymispaikan nuorille, aloitteleville taiteilijoille tai muuten vaan esiintymään haluaville. Kirjastotoimenjohtaja Inkeri Jurvanen kertoo, että joskus katsojina ovat olleet lähinnä esiintyjien omat sukulaiset, mutta ennakkoluulottomasti kokeilemalla voi yllättävätkin tapahtumat kerätä suuren joukon kiinnostunutta yleisöä:

Kokeillaan kepillä jäätä, tuleeko ketään. Meillä oli venäläisessä illassa yli sata katsojaa. Ja selvin päin! (Jurvanen 2016)

Hämeenlinnan Teatterissa järjestettiin Finnhits-näytelmään liittyen poikkeuksellisen paljon erilaisia tapahtumia. Perinteisten avointen harjoitusten lisäksi järjestettiin karaokeiltoja niin teatterilla kuin paikallisessa karaokebaarissa sekä osallistuttiin paikallisen discon Finnhits-iltaan. Joulukuussa 2016 järjestettiin ennen esitystä keskustelutilaisuus, jossa radiotoimittaja Jake Nyman kertoi tarinoita Finnhits-kappaleiden taustoista. Näytelmän ennakkomyynti oli erinomainen ja sitä esitettiin lähes täysille katsojille.

Kun teatterin uusi näytelmä tulee ensi-iltaan, se todennäköisesti noteerataan eri medioissa. Samoin tapahtuu, kun museo avaa uuden näyttelyn. Tämän jälkeen on vaikea ylittää uutiskynnystä. Silti kävijöitä pitäisi houkutella puolen vuoden tai vuoden ajan katsomaan näytelmää tai näyttelyä. Yhä useammin näkee kulttuurilaitosten järjestävän erilaisia tapahtumia tai muita mediakynnyksen ylittäviä tempauksia. Espoon WeeGee-talossa koululaiset majoittuivat Yö museossa -tapahtumassa ja toisessa tapahtumassa lapset saivat jättää unielunsa seikkailemaan yön ajaksi museoon (Yle 2016c). Monenkaan museon rahat ja resurssit eivät riitä siihen, että isot näyttelyt vaihtuisivat monta kertaa vuodessa. Voi olla vaikea saada huomiota näyttelylle, joka on ollut pystyssä jo vuoden päivät. Kulttuurilaitos saa tapahtumilla mediahuomiota ja herättää sillä kiinnostusta perusnäyttelynsä.

Toiminnan monipuolistaminen ja laajentaminen niin sanotun perustoiminnan ulkopuolelle herättää kritiikkiä esimerkiksi kirjaston palvelujen käyttäjissä:

Puuhamaksi muuttuminen on varmaankin muodikasta, mutta on ikävää, jos meidät kirjojen lainaajat unohdetaan esimerkiksi hankinnoissa. (Yle 2014b)

WeeGee-talossa yöpyi sata koululaista, joka on vain murto-osa Espoon n. 27 500 peruskoululaisesta (Espoo 2017). Vievätkö sirkushuvit resursseja perustoiminnalta tai eriarvostaako se kävijöitä? Kirjaston aineisto siirtyy digitalisaation myötä saataville kotiin tai kännykkään. Museon esineistä löytyy historiatietoa kirjastosta ja verkosta.

Jos kävijälle tarjotaan vain sirkushuveja, se osa yleisöstä voi pettyä, joka tulee kulttuurilaitoksesta hakemaan tietoa.

Olemassaololle on jokin perimmäinen syy. Sen ei tarvitse välttämättä olla aineellista. Museot pyrkivät tarjoamaan reaktioita. Kävijä ei muista enää kymmenen vuoden jälkeen mitä luki esineen vieressä olevassa taulussa, mutta tunnetilan hän voi muistaa. (Krapu 2016).

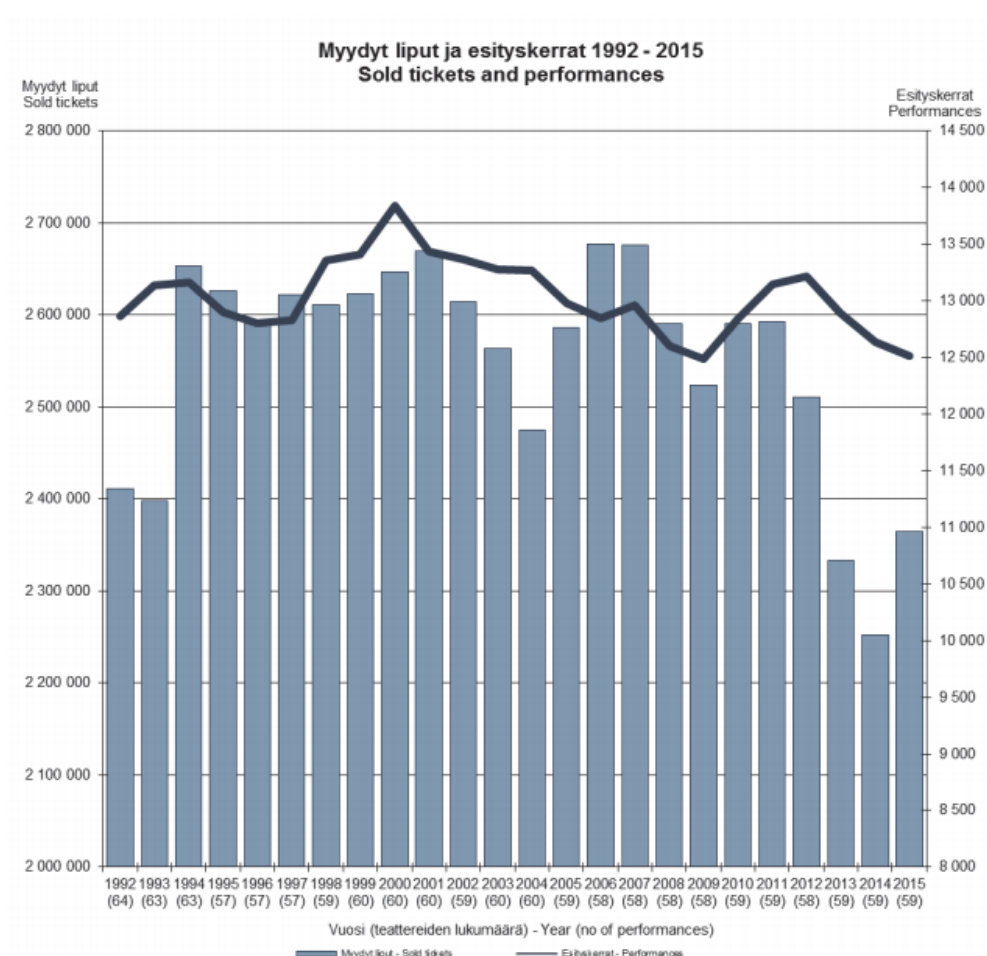
Hämeenlinnan kaupunginmuseon Ooh, Hämeenlinna -näyttelyssä voi pukeutua vanhoihin asuihin ja ottaa selfien. Useat museot tarjoavat kokemuksia useille eri aisteille, jolloin kävijä saa ainutlaatuisia kokemuksia muistoikseen. Teatterissa katsoja harvoin pääsee osalliseksi esitykseen, mutta tunnetiloja hän pystyy kokemaan. Teattereissa on järjestetty varsin maltillisesti esityksiin liittyviä oheistapahtumia. Sellaisia ovat olleet tanssit esityksen päätteeksi tai näytökset, joissa yleisö on saanut laulaa mukana.

Hämeenlinnan Teatterin kannattaisi analysoida Finnhits-näytelmään liittyneet lukuisat oheistapahtumat ja selvittää millainen merkitys niillä oli kiinnostuksen herättäjänä. Kulttuurilaitoksissa on syytä seurata tapahtuma-trendin kehittymistä ja arvioida missä suhteessa on järkevää tarjota kevyempää sisältöä perustoiminnan markkinoimiseksi, unohtamatta kuitenkaan laadukasta varsinaista sisältöä.

4 LISÄÄ KATSOJIA KOKEILEMALLA

Tässä luvussa kerron ensin taustaa teatterikatsojista ja katsojakäyttäytymisessä tapahtuneisiin muutoksiin. Sen jälkeen esittelen kolme kokeilua, joilla pyrittiin Hämeenlinnan Teatterissa saamaan aikaan tietoa katsojakäyttäytymisestä ja muutosta siihen.

Pääsylipputulot muodostavat n. 24% valtionosuusteattereiden rahoituksesta. Julkisen rahoituksen pienentyessä pääsylipputulojen merkitys tulee kasvamaan. Teatterikävijöiden määrä on ollut laskussa vuodesta 2011, kunnes vuonna 2015 se kääntyi lievään nousuun kuten kuvioista 6 on nähtävissä. Myytyjen lippujen määrässä ollaan kuitenkin edelleen alempana kuin esimerkiksi lamavuosina 1992-1993. (Tinfo 2015, 73). Hämeenlinnan Teatterissa lasku jatkui vielä vuonna 2015 ja nousua oli nähtävissä syyskaudella 2016.



KUVIO 6: Teattereiden pääsylipputilasto. Vuoden 2015 teatteritilaston mukaan pääsylippujen myynti nousi edellisvuodesta, mutta on edelleen matalammalla tasolla kuin 90-luvun alun lamavuosina. (Tinfo 2015, 73)

Teatterien katsojaprofiilit ovat useissa tutkimuksissa painottuneet eläkeikäisiin tai lähellä eläkeikää oleviin. Vuoden 2016 Tampereen Teatterikesän seminaarissa lippuvälittäjäryityksen edustajan mukaan teattereiden katsojien painottuminen iäkkäämpiin on jatkunut ja ostopäätökset tehdään entistä myöhemmin. Tätä tukee myös Hämeenlinnan Teatterissa tehty asiakastutkimus, jonka mukaan 60% katsojista on yli 65 vuotiaita ja heidän osuutensa oli lähes kaksinkertaistunut kolmen vuoden takaiseen tutkimukseen verrattuna (Innolink 2015).

Katsojien ikä on numeraalisena tietona helppo tilastoida. Katsojien ikään keskittymisen voi kuitenkin viedä harhaan. Kuluttajien ikä korreloi yhä huonommin henkilön kulttuurin kuluttamisorientaatiota. Ikään liittyy myös ristiriitatrendit. Vanhemmat ihmi-

set haluavat käyttäytyä kuin ikäistään nuoremmat ja nuoremmat pyrkivät omaksumaan aikuisten kulutustottumuksia (Lindén 2007). Eläkeläisten määrä väestöstä on kasvanut kymmenessä vuodessa 180 000:lla ja vuonna 2014 eläkeläisten osuus väestöstä oli 25% (Suomen Kuntaliitto 2016). Tämä osaltaan selittää ikääntyneiden osuuden kasvua teatterien katsomoissa.

Tekesin megatrendikatsauksessa kerrotaan kuluttajan elävän kolmea elämää: työ-elämää, arkea ja vapaa-aikaa, jotka vaikuttavat hänen tekemiin valintoihin. Vapaa-ajan määrä kasvaa ja vapaa-ajan merkitys muun muassa rahankäytön kohteena kasvaa. (Ahola ja Palkamo 2009, 37). Ihminen voi tehdä erilaisia valintoja, jopa erilaisiin arvoihin liittyen, riippuen siitä onko arki vai vapaa. Sosiaaliset arvot ja asenteet ilmentävät ihmisen valintataipumuksia yhteiskunnassa. Lama-aikana ihmiset tekevät toisenlaisia valintoja kuin talouden nousukaudella (Lampikoski & Lampikoski 2000, 58). 2010-luvun taantuman aikana kuluttajakäyttäytyminen vaikuttaa myös teatterin katsojien ostokäyttäytymiseen. Mielestäni on tärkeä seurata niin talouden indikaattoreiden muutoksia, kuin muutoksia trendeissä, koska silloin on mahdollista tunnistaa milloin kulttuurin kuluttajatottumukset ovat muuttumassa ja millaisiksi ne ovat muuttumassa.

Halonen tuo esille heimoajattelun, jonka mukaan yhteisö ei sido yksilöä vaan yksilö voi vaihtaa yhteisöllisiä siteitään. Yksittäisten kuluttajien sosiaalinen maailma rakentuu yhä sirpaleisemmista hetkistä, mielikuvista ja kokemuksista. Näistä ei rakennu välttämättä yhtenäistä elämäntapaa tai maailmankuvaa. (Halonen 2011, 67-68). Äärimmäisyyksiin mentäessä voidaan sanoa, että markkinat on yksi ihminen (Kaasinen 2015). Wikström varoittaa sortumasta määrittelemään kohderyhmää demografisin tekijöin. Sen sijaan pitää hyödyntää asiakas- ja ostotietoja, että tiedetään ketkä ostavat palveluja. (Wikström 2013, 113-115). Teatterin on tunnettava asiakkaansa entistä tarkemmin. Enää ei voi miettiä markkinoinnin suuntaamista yksipuolisesti esimerkiksi yli 65-vuotiaille naisille, kulttuurin suurkuluttajille, koska kuluttajan kiinnostus voi vaihdella tilanteen, vuorokauden ajan ja hetkellisen yhteisöporukan mukaan. Osalle on kannattavaa tarjota edullisia massapalveluja, mutta osalle on houkuttelevampaa tarjota räätälöidyimpiä ja kalliimpia erikoispalveluja.

4.1 Kokeilu: pääsylippujen ostamisen aikaistaminen

Lipunmyyntijärjestelmästä saatavien tietojen perusteella Hämeenlinnan Teatterin katsojat tekevät ostopäätökset entistä myöhemmin, joka vaikeuttaa teatterin ohjelmistopäätöksiä. Ennakkoon huonosti myynyt näytelmä voidaan vetää ohjelmistosta liian aikaisin tai jos katsojat löytävät näytelmän hitaasti, ei lisäesityksiä enää mahdu kalenteriin.

Näytelmien ennakkokiinnostusta voidaan arvioida vertaamalla näytösten täyttöastetta ennen ensi-iltaa. Tämän jälkeen kiinnostukseen alkavat vaikuttamaan arvostelut lehdistä ja verkossa, sekä kavereiden suositukset. Kun vertasin lipunmyyntijärjestelmästä Hämeenlinnan Teatterin näytelmien ensi-illan aikaisia täyttöasteita vuosilta 2014-2016 oli nähtävissä, että ensi-iltaan mennessä ennakkoon ostettujen lippujen määrä oli vähentynyt 8-24%. Savonlinnan Oopperajuhlat kertovat lipunmyynnin siirtyneen yli puolella vuodella ja kesäfestareille ostopäätökset tehdään yhä useammin vasta samalla viikolla (ess.fi 2015; mtv.fi 2010). Tämä on sellainen trendi, joka pitää huomioida markkinoinnin ajoittamisessa ja lipunmyyntiä organisoitaessa. Hämeenlinnan Teatterissa lähdettiin kokeilemalla selvittämään, pystytäänkö ennakkomyyntiä saamaan suuremmaksi.

Kokeilun päämääränä oli oppia, miten yhä suurempi määrä asiakkaista ostaisi teatterilippunsa hyvissä ajoin ennen esitystä. On tärkeää, että etenkin esityskauden alussa on paljon katsojia, koska silloin tyytyväiset asiakkaat ehtivät suositella esitystä toisille potentiaalisille katsojille. Ensimmäisessä vaiheessa tarjottiin ennako-ostajalle kolmen euron alennusta, johon päädyttiin vertaamalla kesäteattereiden talvella tarjoamia alennuksia.

TAULUKKO 2: Kokeilu: pääsylippujen ostamisen aikaistaminen.

Päämäärä	Saada lisättyä ennakkoon ostettujen pääsylippujen määrää ja oppia mitkä seikat saavat asiakkaat aikaistamaan lippu-ostoksiaan.
Valmistelu	Tarjotaan lippuja tarjoushintaan ennakkoon. Määritellään ennakkohinta ja tarjousaika. Päätetään miten ennakkotarjoustusta markkinoidaan.

Kokeilu	Kausiesitteen ilmestyttyä lähetettiin uutiskirjeen tilaajille viesti ennakko-ostajan tarjous (alennus 3 euroa), joka oli voimassa kaksi kuukautta. Lipunmyyntijärjestelmään luotiin uusi lipputyyppi: ennakkolippu, jolloin voitiin seurata menekkiä.
Mitä opittiin	Ennakkotarjouslippuja myytiin 200 kpl. Ennakkotarjouksella ei ollut suurta vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Lipunmyynnissä kanta-asiakkaat kiittelivät, että tarjous huomioi heitä.
Reflektio, seuraava kokeilu?	Ehdotus seuraavasta kokeilusta: suurempi alennus, kohde-ryhmän laajentaminen.

Ensimmäisessä kokeilussa ennakko-ostajan tarjouksesta tiedotettiin Hämeenlinnan Teatterin uutiskirjeen tilaajille. Tarjouslippuja myytiin noin 200, jota ei voida pitää sellaisena määränä, että olisi saatu vaikutettua huomattavasti ennakko-ostamisen aikaistumiseen. Kokeilun positiivisin anti saatiin kanta-asiakkailta, jotka yleensäkin ostavat liput ajoissa eivätkä jää odottelemaan viime hetken tarjouksia. Nyt he kokivat, että heitä huomioitiin positiivisella tavalla.

Toisessa kokeilussa tehtiin messutarjous, joka oli voimassa kuukauden. Tarjous rajattiin koskemaan vain yhtä näytelmää ja alennus nostettiin viiteen euroon. Ennakkolippuja myytiin melkein kaksi kertaa enemmän kuin ensimmäisen tarjouskampanjan lippuja, mutta tätäkään määrää ei voida vielä pitää huomattavan suurena. Muutamien satojen lippujen myynti ei ole sellainen määrä, josta voisi päätellä, että asiakkaiden ostokäyttäytymiseen olisi saatu aikaiseksi huomattavaa muutosta. Teatterilippuja ostetaan yleensä kerralla vähintään kaksi, joten ennakko-ostotarjoukseen tarttuneiden erillisten asiakkaiden määrä jää muutamana sataan. Koska joukossa oli tunnistettuja kanta-asiakkaita, niin osa heistä olisi ostanut liput joka tapauksessa, vaikka tarjolla ei olisi ollut alennuslippuja.

Syksyn ensimmäisen näytelmän ensi-illan aikainen täyttöaste oli noin 10% alempi, kuin edellisen vuoden syksyn ensimmäisen näytelmän ensi-illan aikainen täyttöaste. Esityskauden loppuun mennessä näytelmän täyttöaste kuitenkin nousi samalle tasolle kuin edellisen vuoden vertailunäytelmän. Tämä vahvistaa trendiä, että pääsyliput ostetaan entistä lähempänä esityspäivää.

Kolmanneksi kokeiluksi päätettiin, että syyskauden alussa tarjotaan viiden euron ennakko-ostajan alennusta laajalle joukolle. Lisäksi olisi myöhemmässä vaiheessa mahdollisuus tarjota kolmen euron ennakko-ostajan alennusta. Tässä toteutui epäonnistuneen kokeilun riski, että asioihin epäluuloisesti suhtauduttaessa, epäonnistuminen lukitsee vastustuksen (Berg & Hildén & Lahti 2014, 24). Syksyn ennakko-ostajan tarjousta ei toteutettu. Vuodenvaihteen ennakkomyyntitilanne oli 5% huonompi kuin vuotta aikaisemmin eli ennakko-ostaminen on vähentynyt entisestään.

Ostopäätökseen vaikuttavat esitettävän näytelmän sisältö ja siinä esiintyvät näyttelijät, mutta mielestäni kahden kokeiluvaiheen perusteella voidaan todeta, että muutamien eurojen alennus hinnassa ei onnistunut houkuttelemaan pääsylipun ennakko-ostamiseen. Useat asiakastutkimukset ovat todistaneet, että lipunhinnalla on vähäinen merkitys päätökseen lähteä kulttuuripalveluihin. Viesti on ollut sama jo 70-luvulta, jolloin on testattu, ettei halvoilla tai ilmaisilla lipuilla ollut merkittävää vaikutusta osanottoon (Baumol & Bowen 1973, 470). Ennakko-ostajien palkitseminen tarjouslipuilla ei mielestäni kuitenkaan ollut turhaa, koska se kohdistui pääasiassa teatterin suurkuluttajiin, kanta-asiakkaisiin. Heidän huomioimista kannattaisi kehittää jatkossa.

Tässä tapauksessa kokeiluilla ei saatu ratkaistua ongelmaa, mutta kokeilu antoi oppia siitä miten vaikeaa kokeilujen toteuttaminen voi olla. Kokeilukulttuurin hyödyntäminen vaatii osaamista, suunnitelmallisuutta ja sitoutumista tavoitteisiin. Tästä liian heikosti suunnitellusta kokeilusta oppineena seuraavat kokeilut sujuivat paremmin.

4.2 Kokeilu: ryhmäasiakkaiden lisääminen

Hämeenlinnan Teatterissa pidettiin ongelmana sitä, että ryhmäasiakkaiden määrä on vähentynyt. Lipunmyyntijärjestelmästä saatujen tietojen perusteella ryhmien lukumäärä on laskenut jatkuvasti viimeisen kolmen viime vuoden aikana. Vielä voimakkaammin on laskenut ryhmässä tulevien katsojien määrä eli ryhmien koko on pienentynyt merkittävästi (Kuvio 7). Tätä trendiä tukevat uutiset teatterikentältä, esimerkiksi Kuopion kaupunginteatterista, jossa kerrotaan, että erityisesti suurien ryhmien ennakko-varaukset ovat vähentyneet (Yle 2015a). Valtakunnallisen lipunmyyntiyrityksen

kumppanuuspäällikkö kertoo ryhmämyynnin vähentyneen ja vähenevän edelleen (Jääskeläinen 2017, 31). Samansuuntaisista havainnoista kertoi muutama Hämeenlinnan Teatteriin matkoja järjestävä liikennöitsijä. Syyksi kerrottiin yleinen talouden taantuma, joka on vaikuttanut kaikenlaisiin ryhmämatkoihin. Kuluttajakäyttäytyminen riippuu ensisijaisesti kansantalouden suhdanteista. Kun halutaan ennakoita kuluttajakäyttäytymistä, on ennen kaikkea ennakoitava taloudellisia suhdanteita. (Lampikoski & Lampikoski 2000,37). Myös ryhmämatkojen kohdalla ihmiset tekevät lähtöpäätökset entistä myöhemmin, jolloin koko matka jää järjestämättä, jos ajoissa ei saada tarvittavaa määrää ennakkoilmoittautuneita.

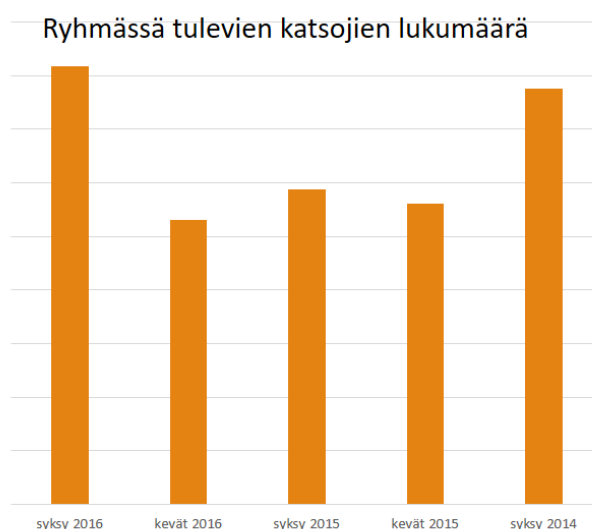
Hämeenlinnan Teatterille tehtiin keväällä 2016 opinnäytetyö ”Hämeenlinnan Teatterin ryhmämyynnin selvitys ja parantaminen”. Opinnäytetyöhön liittyneessä asiakaskyselyssä ryhmänvetäjistä 91% vastasi tekevänsä teatteriretkiä saman verran tai aiempaa enemmän (Hynell 2016, 31). Tämä tulos oli päinvastainen kuin mikä oli muodostunut trendi-mielikuvaksi uutisten ja yksittäisten kommenttien perusteella. Hämeenlinnan Teatterissa päätettiin kokeilemalla saada ryhmäkatsojien määrä nousemaan. Ryhmänvetäjäkyselyn tulosten mukaan kolmannes ryhmistä pyrkii aina vierailemaan uusissa kohteissa (Hynell 2016, 31). Tästä voidaan päätellä, että noin kolmannes lipunmyyntijärjestelmän ryhmänvetäjistä on sellaisia, jotka eivät ole potentiaalisia lipunostajia. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan jatkuvasti uusia kontakteja heidän tilalleen, että ryhmien määrää olisi mahdollista kasvattaa.

TAULUKKO 3: Kokeilu: ryhmäasiakkaiden lisääminen.

Päämäärä	Ryhmäasiakkaiden määrän lisääminen. Oppia miten ryhmässä tulevien katsojien määrää saadaan lisättyä.
Valmistelu	Lipunmyyntijärjestelmästä Hämeenlinnan Teatterissa käyneiden ryhmien yhteystietojen kerääminen. Uusien ryhmien yhteystietojen kerääminen. Päätetään viestien sisältö.
Kokeilu	Uutiskirjeen lähettäminen.
Mitä opittiin	Ryhmien määrää on mahdollista kasvattaa.
Reflektio, seuraava kokeilu?	Kerätään lisää uusia yhteystietoja ja toistetaan uutiskirje seuraavan kausiesitteen ilmestymisen aikoihin.

Kokeiluna ryhmäasiakkaiden tavoittaminen oli malliesimerkki nopeasta ja kustannus-
tehokkaasta kokeilusta. Uusia yhteystietoja kerättiin erilaisista järjestöistä ja yhdistyk-
sistä noin 750 kappaletta. Osoitteiden keräämiseen meni kaksi työpäivää muiden
töiden ohessa eikä sähköisen uutiskirjeen lähettämisestä aiheuttanut lisäkuluja.

Tuloksia arvioitaessa pystyin lipunmyyntijärjestelmästä tunnistamaan suoraan muu-
tamia sellaisia järjestöjä, jotka oli lisätty uusasiakashankinnassa. Jäljitettävyyttä vai-
keutti se, että osa uutiskirjeistä lähetettiin järjestöjen yleisosoitteisiin esimerkiksi ”toi-
misto@yhdistys.fi” ja tilaus kirjautui varaajan henkilökohtaisella nimellä ja sähköpos-
tiosoitteella. Kokonaistilastojen valossa syksy 2016 oli ryhmämyynnin kannalta paras
vertailujaksolla 2013-2016. Esimerkiksi syyskauden 2016 yli 25 henkilön ryhmien lu-
kumäärä kasvoi 45 prosenttia ja ryhmäkatsojien henkilömäärä 40 prosenttia edelli-
seen syyskauteen verrattuna. Kokeilua voi pitää erittäin onnistuneena ja siitä kannat-
taa tehdä pysyvä käytäntö.



KUVIO 7: Ryhmäkatsojien määrä (lukumäärät poistettu liiketoimintaan liittyvinä). Hämeenlinnan Teat-
terin ryhmäkatsojien määrä eri esiintymiskausina. Keväällä 2016 tehtyjen kokeilujen ansiosta syksyllä
2016 ryhmässä tulleiden katsojien määrä nousi huomattavasti.

Tässä kokeilussa tuli todeksi trendeihin liittyvä riski tahattomasta sokeudesta. Voi-
daan tehdä virhepäätelmiä, tekemällä yleistyksiä liian vähäisten päätelmien perus-
teella, tai niitä tehdään sen perusteella kuka niitä esittää. (Kauppinen, Kuusi & Söder-
lund 2002, 51). Yleinen väittämä siitä, että ryhmät olisivat pysyvästi hävinneet, ei pi-
tänyt paikkaansa. Toinen tämän kokeilun opetus liittyy siihen, että trendejä ei kannat-

ta vain seurata, vaan toimia itse aktiivisesti. Hämeenlinnan Teatterissa olisi voitu vain seurata trendiä ja ryhmäasiakkaiden vähenemistä, mutta teatterissa tehtiin aktiivisia toimenpiteitä ja saatiin vaikutettua tulevaisuuden skenaarion suuntaan.

4.3 Kokeilu: ansaitun median kasvattaminen

Kokeilukulttuurilla voidaan tukea yrityksen vision ja strategian toteutumista. Hämeenlinnan Teatterin strategian asiakkaisiin liittyvästä osuudesta poimittiin kaksi kehittämiskohdetta kokeilujen kautta tavoiteltaviksi:

1. Olemme aktiivisesti yhteydessä nykyisiin kävijöihimme selvittääksemme sekä heidän odotuksiaan, että tyytyväisyyttään.
2. Uusien asiakkaiden markkinoinnissa panostetaan erityisesti ansaitun median kanavaan. (Hämeenlinnan Teatterin strategia 2014-2017)

Mediakenttä jaotellaan omaan, ostettuun ja ansaittuun mediaan. Ostetulla medialla tarkoitetaan mainostusta ja omalla medialla esimerkiksi yrityksen verkkosivuja. Ansaitulla medialla tarkoitetaan kolmansilta osapuolilta saatua huomiota. Tänä päivänä ansaittu media on laajentunut puskaradiosta verkon keskustelupalstoille ja sosiaaliseen mediaan. (Wickström 2013, 173; Viestintä Myy 2015; Vapa Media 2015). Ansaittu media on yrityksen spontaanisti saamaa positiivista julkisuutta, joka on syntynyt jonkun muun kuin yrityksen omasta aloitteesta (Markkinointi & Mainonta 2009). Esimerkiksi asiakastyytyväisyyden nostaminen autokaupassa ei saa ihmistä ostamaan useampaa autoa tai tuomaan autoaan useita kertoja vuodessa vuosihuoltoon. Sen sijaan autokauppa pyrkii nostamaan asiakkaan valmiutta toimia suosittelijana, joka tukee mahdollisuutta kasvattaa liikevaihtoa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 193).

Hämeenlinnan Teatterilla on omat verkkosivut ja se on läsnä useissa sosiaalisen median kanavassa. Enää ei riitä, että yritys tulee löydettyksi, sen on tultava suositteluksi. Suosittelijoita saa tuottamalla asiakkaalle parempaa arvoa kuin kilpailijat ja rohkaisemalla suosittelemaan. (Wickström 2013, 69, 112). Asiakastyytyväisyystutkimuksen mukaan Hämeenlinnan Teatterilla on hyvät mahdollisuudet saada ansaittua mediaa ja suosituksia. Tutkimuksessa näytelmien kokonaisarvosana oli 5,6 asteikolla 1-7 ja 43 prosenttia vastaajista oli jo suositellut Hämeenlinnan teatteria tuttavilleen ja lisäksi 55 prosenttia voisi suositella. (Innolink 2015). Kokeilun avulla Hämeenlinnan Teatteri pyrki olemaan aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiinsa ja selvittämään asiakas-

tyytyväisyyttä sekä saada ansaittua mediaa kehottamalla asiakkaita suosittelemaan teatteria.

TAULUKKO 4: Kokeilu: ansaitun median kasvattaminen.

Päämäärä	Selvittää nykyisten asiakkaiden tyytyväisyyttä ja saada uusia asiakkaita ansaitun median kautta.
Valmistelu	Lipunmyyntijärjestelmän sähköpostiautomaatiikan opettelu, verkkokyselyn tekeminen.
Kokeilu	Lipunmyyntijärjestelmään rakennettiin automaattinen jälkimarkkinointipostitus, jolloin esityksestä seuraavana päivänä lähti sähköpostiviesti, jossa oli linkki asiakaskyselyyn. Vies-tissä kehoitettiin myös antamaan Facebook-arviointi. Samalla markkinointiin kevään ensi-iltoja.
Mitä opittiin	Lipunmyyntijärjestelmässä ei ole paljoa asiakkaiden sähköpostiosoitteita. Ihmiset vastasivat mielellään asiakaskyselyyn. Kyselyn tulokset olivat hyödyntämiskelpoisia.
Reflektio, seuraava kokeilu?	Jatketaan jälkimarkkinointisähköpostien lähettämistä. Kasvataaan asiakkaiden sähköpostiosoitteiden määrää lipunmyyntijärjestelmässä kysymällä mahdollisuuksien mukaan lipunosto tilanteessa asiakkaiden sähköpostiosoitetta.

Hämeenlinnan Teatteri teettää laajan asiakastyytyväisyystutkimuksen kolmen vuoden välein. Kolme vuotta on kuitenkin pitkä aikaväli selvittää asiakkaiden tyytyväisyyden muutoksia. Kuten tilastot, kyselyt kertovat nykytilasta tai menneestä. Kun tulokset saadaan selville, on muutos voinut tapahtunut jo vuosia sitten. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan ajankohtaisempaa tietoa asiakkaista ja heidän mielipiteistään. Kokeilussa rakennetussa asiakaskyselyssä kysyttiin tyytyväisyyttä esitykseen, taustatietoja iästä ja paikkakunnasta sekä mistä markkinointikanavista asiakas hakee tietoa esityksistä. Teatterin asiakkaat antavat mielellään palautetta, sillä marras-joulukuussa 2016 asiakaskyselyyn vastasi 40 prosenttia sähköpostin saaneista. Automaattisen jälkimarkkinointipostituksen ansiosta Hämeenlinnan Teatteri saa nyt reaaliaikaisesti tietoa asiakkailta heidän tyytyväisyydestään.

Jälkimarkkinointisähköpostissa oli linkki, jolla asiakkaita kehoitettiin antamaan Facebook-arviointeja. Niiden määrä kasvoi marras-joulukuun 2016 aikana yli 15 prosenttia, joka lisäsi ansaitun median hankkimista. Sosiaalinen media on täynnä palveluja, joissa voi antaa arviointeja saamastaan palvelusta tai tuotteesta. Kuluttajat tekevät vuosittain verkossa yli 500 miljardia suositusta tuotteista ja palveluista (Tujunen 2016). Hämeenlinnan Teatterin katsojista 83 prosenttia on suositelleet tai voisi lämpimästi suositella näkemäänsä (Innolink 2015). Tätä potentiaalia kannattaa hyödyntää. Jälkimarkkinointikyselyn tulosten perusteella Hämeenlinnan Teatterin katsojille kavereiden suositukset olivat kolmanneksi tärkein paikka saada tietoa Teatterin verkkosivujen ja kausiesitteen jälkeen. Suositteleminen on korkein tunnustus onnistumiselle, paljon korkeampi kuin asiakastytyväisyys (Wikström 2013, 40).

Kokeiluna tämä oli hyvä esimerkki edullisuudesta ja nopeudesta. Asiakaskyselyn tekeminen, lipunmyyntijärjestelmän sähköpostitoiminnon opetteleminen sekä testaaminen tapahtuivat parissa päivässä. Kokeilusta ei syntynyt lisäkuluja. Asiakastytyväisyys kasvaa, kun asiakkaat kokevat, että heidän mielipidettään kuunnellaan. Kyselyn korkea vastausprosentti ja lukuisat avoimet vastaukset kertovat asiakkaiden halusta kertoa mielipiteensä.

Kokeilu sisälsi vain yhden vaiheen, mutta se oli tässä tapauksessa riittävä. Jälkimarkkinointikyselystä tehtiin osa perustoimintaa. Tuloksia on käsitelty toimistokokouksissa ja koko henkilökunnan henkilöstökokouksessa. Asiakkailta tullee palautteisiin pystytään reagoimaan nopeasti. Esimerkiksi asiakas kirjoitti palautteeseen pienelle Verstas-näyttämölle kuuluneista äänistä:

Päänäyttämöllä alkoi hieman myöhemmin esitys ja kellot ja kuulutukset kuuluivat Verstaalle, mikä hieman häiritsi esitystä. (Asiakaspalaute)

Henkilökuntakokouksessa syyksi selvisi, että ulkopuolinen vahtimestari oli säätänyt pienen näyttämön aulassa kuulutuksiin käytettävän kaiuttimen äänenvoimakkuutta. Vahtimestareille menevän ohjeistuksen lisäksi teatterin henkilökunta pystyy nyt huomioimaan tällaisen mahdollisuuden ja tarkistamaan kaiuttimen säädöt.

Benchmarking-haastattelussa kirjastotoimenjohtaja Inkeri Jurvanen kertoi, että he lisäävät jokaiseen kyselyyn vakiokysymyksen siitä, miten asiakkaat mieltävät kirjaston tulevaisuudessa. Tätä ideaa soveltaen Hämeenlinnan Teatterin kevään 2017 asiakaskyselyyn lisättiin kysymys siitä millaista teatteria tai minkä näytelmän asiakas haluaisi nähdä Hämeenlinnan Teatterissa esitettävän. Kevään aikana saaduista vastauksista voidaan saada heikkoja signaaleja siitä millaiseksi katsojamieltymykset ovat kehittymässä.

5 TULEVAISUUDEN KUUKES AALTO PERUSTUU KOKEILUNHALUISEEN KULTTUURIIN

Millaiselta näyttää teatterin tulevaisuus? Tässä luvussa pohdin mihin tulevaisuuden trendeihin teatterin kannattaisi kiinnittää huomiota ja mitä mahdollisuuksia ne voisivat toteutuessaan tarjota.

Teatteriesityksen ainutkertaisuus on sen kaksoistietoisuudessa: katsojan ja näyttelijän yhteinen reaali maailma ja yhteinen fiktiivinen maailma. (Lavaste & Rautavuoma & Sirén 2015, 52). Teatterin ominaispiirre on katsojien ja esiintyjien tosiasiallinen saman tilan ja ajan jakaminen – heidän fyysinen läsnäolonsa – se on nähty vastapainona fiktiivisyydelle (Balme 2015, 269). Nykymuotoisen teatterin tulevaisuuden kysymys on, antavatko katsojat tälle enää tulevaisuudessa arvoa? Kotisohva on niin kulttuuripalvelujen, ravintoloiden kuin urheilutapahtumien suurin kilpailija. Sohva tulee olemaan tulevaisuudessa entistä houkuttelevampi. Teräväpiirtotelevisiot ja surround-äänimaisemat takaavat sen, että katsomiskokemus on jopa kokonaisvaltaisempi kuin teatterikatsomossa. Teatteriesityksistä tulee toisinaan asiakaspalautetta, että kaikkien näyttelijöiden puheesta ei ole saanut selvää tai musiikki on soinnut liian kovalla. Elämystä on voinut häiritä toisen katsojan laittama hajuveden määrä tai jatkuva yskiminen ja vieruskaverille kuiskiminen. Kotisohvalla on mahdollista hallita tilannetta paremmin ja esimerkiksi säätää äänet itselle sopivaksi. Tulevaisuus tuo virtuaalisen kokemuksen tavalla tai toisella. Mahdollistaisiko hologrammitekniikka sen, että taitelijat tulevat esiintymään omaan olohuoneeseen? Erään teknologiaennusteen mukaan konekääntäminen olisi vuoden 2018 tienoilla kehittynyt merkittävään rooliin (Hiltunen & Hiltunen 2014, 54). Miten pian tekniikka kehittyy niin paljon, että teatterikatsoja voi-

si valita kuulokkeisiinsa näytelmän äänet haluamallaan kielellä? Tämä mullistaisi globaalit teatterimarkkinat.

Jensen on 2000-luvun alussa visioinut, että informaatioyhteiskunnan jälkeinen ajanjakso tulee olemaan elämystarpeille, kokemuksille ja tarinankertojille (Jensen 2002). Tarinoiden avulla pystytään nopeasti välittämään olennaista tietoa niin, että se saa aikaan oivalluksia ja jopa toiminnan muutoksia (Aaltonen & Heikkilä 2003, 16). Sadut tekevät vakavista, hämmentävistä ja uhkaavista asioista selkeitä ja helposti ymmärrettäviä (Kotter & Rathgeber 2014, 13). Näiden visioiden toteutuessa voin nähdä teatterillekin tarvetta tulevaisuudessa. Teatterit ovat jo tehneet näytelmiä, jotka on rakennettu vaikkapa vankien tai työttömien kokemuksista ja heitä on tuotu ihan näyttämölle asti. Kenties teatterin keinoja tulisi hyödyntää vielä voimakkaammin vaikkapa suvaitsevaisuuden lisäämisessä tai valmistaa kiertue-esitys siitä mitä sote-uudistus tarkoittaa.

Kondratjevin aalloiksi tai sykleiksi kutsutaan pitkäaikaisia suhdannevaihteluja höyrykoneen keksimisestä sähköistymisen aikakauteen. Teorian mukaan nousu- ja laskukaudet vuorottelevat 50-60 vuoden sykleissä. Kehityksen aaltojen viidennen syklin liikevoimana oli digitaalisuus. Tulevaisuustutkijoiden mukaan olemme siirtymässä kuudenteen aaltoon. Se vie kokeilunhaluiseen kulttuuriin. Se on jatkuvaa testaamista, kokeilua, avoimuutta, uuden oppimista, epäonnistumisen hyväksymistä. (Wilenius 2015, 69 & 108-110). Kuudennen aallon toimintamalli perustuu yhteistyötä korostavaan ajatteluun ja virtuaalisten kommunikaatiovälineiden laajamittaiseen hyödyntämiseen (Porter & Kramer 2011). Hämeenlinnassa e-kirjojen lainausmäärät ovat kolminkertaistuneet (Kaupunkiuutiset 2016). Sosiaalinen media täyttyy kuvista erilaisilta festivaaleilta ja konserteista, mutta teatterivierailut näkyvät sosiaalisessa mediassa vain kuvina pääsylipuista, sisäänkäynnistä tai väliaikatarjoilusta. Tähän ovat syynä teatterialansopimukset:

Teatterialan työehtosopimuksissa on annettu teattereille oikeus julkaista korvauksetta valokuva tai muu ääni- tai kuvatallenne toimintansa esittelemiseksi ja ohjelmistonsa markkinoimiseksi. Työehtosopimuksissa annettu oikeus koskee vain teattereita, ei teatterin työntekijöitä yksityishenkilöinä taikka maksavaa yleisöä. Teatteri ei voi yksinään antaa lupaa kuvata esityksiä. Lupa tarvitaan paitsi teatterilta myös koko esityksen työryhmältä. (Mentula 2016)

Kriittisesti voisi todeta, että teatterit eivät ole päässeet vielä edes kehityksen viidennen aallon kyytiin, kun jo kuudes aalto pyyhkäisee yli. Maaliskuussa 2016 Suomessa järjestettiin ensimmäinen valtakunnallinen sosiaalisen median #munteatteri-kampanja, jossa mahdollistettiin teatterisisältöjen jakamista (Teatterin tiedotuskeskus 2016). Tämä vaati kuitenkin allekirjoitetut lupalaput jokaiselta työryhmän jäseneltä ja kuvaaminen rajattiin etukäteen ilmoitettuihin näytöksiin.

Wilenius listaa kuudennen aallon trendeiksi yhteistyön, avoimuuden, jakamisen, integriteetin korostamisen¹ ja keskinäisen riippuvuuden kasvamisen (Wilenius 2015, 109-110). Kirjastot tekevät paljon yhteistyötä, jota koordinoi Yleisten kirjastojen neuvosto. He ylläpitävät esimerkiksi digitaalista hankerekisteriä, joka mahdollistaa ideoiden jakamisen eri paikkakuntien kirjastojen välillä. Aiemmasta työurastani järjestömaailmassa muistan, kuinka siellä osattiin hyödyntää kerran tehtyä ja jakaa parhaita käytäntöjä eri puolilla Suomea olevien toimijoiden kesken. Teatterit kilpailevat toisensa kanssa osin samoista teatterikävijöistä, jolloin tiedonvaihto ei aina ole täysin avointa. Tiedot liikkuvat epävirallisia reittejä ihmisten vaihtaessa työpaikkaa teatterista toiseen. Ehkä alalla olisi syytä keskustella avoimemmin siitä, kilpaillaanko mustasukkaisesti samoista katsojista vai tehtäisiinkö enemmän yhteistyötä ja saataisiin kaikkien katsomoihin paljon uusia ihmisiä.

Tulevaisuuden vuorovaikutusyhteiskunnassa tuotteita ja palveluita kehitetään yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Se vaatii molemminpuolista luottamusta. (Wilenius 2015, 224). Tämä voi olla alkuun mahdoton ajatus teatterissa itsenäistä taiteellista työtä tekeville. Jo nykyinen teknologia mahdollistaa osallistamisen. Esimerkiksi Savonlinnan Oopperajuhlat toteutti vuosikymmenen vaihteessa nettiyhteisön avulla oopperan Opera-by-You-hankkeessa (mtv.fi 2010). Trendinä reaali- ja virtuaalitodellisuuden sekoittumisella tarkoitetaan ammattimaisen ja harrastajasisällön rajan hämärtymistä (Halonen 2011, 29). Selvimmin tämä näkyy nettiin tuotetussa materiaalissa, jossa rinnakkain seurataan kaupallisten ammattitoimijoiden tuottamaan materiaalia ja harrastajien tuottamaa materiaalia esimerkiksi YouTube-palvelussa. Voisiko kuudennen

¹ Ihmisten rehellisyys, tinkimättömyys ja korkea moraali. Tällä on merkitystä niin politiikan uskottavuudelle kuin yritysten julkikuvalle.

aallon teatteri tuottaa tulevaisuudessa näytelmän tai interaktiivisen sketsisarjan jonkun tubettajan² kanssa suoraan verkkoon?

Kirjastoa on aiemmin pidetty paikkana, joka jakaa tietoa kansalaisille ja valistaa heitä. Nyt vaikutussuhde kääntyy ja asiakkaista tulee osallisia kirjastopalveluiden tuottamisessa. Asiakas on oman elämänsä asiantuntija, joka tietää, mitä haluaa. Kirjasto voi pysyä kehityksessä mukana vain tarjoamalla jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa. (Maunu 2011, 21 - 23). Syksyllä 2016 Turussa, Helsingissä ja Hämeenlinnassa on käynnistetty kirjaston aineiston valintatapa, jossa on hyödynnetty asiakkaiden osallistamista verkossa (Vaikuta valikoimaan 2016). Pitäisikö teatterinkin kutsua katsojat tekemään tai ainakin valitsemaan näytelmiä?

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni tavoitteena oli vastata kahteen kysymykseen: miten Hämeenlinnan Teatteri voi kehittää ennakointia muuttuvaan toimintaympäristöön ja tuoko kokeilukulttuuri ketteryyttä teatterin toimintaan.

Teatterissa uuden näytelmän tuottamiseen menee vähintään vuosi, jolloin toimintaympäristön muutoksissa olennaisinta on havaita oman toiminnan kannalta keskeiset trendit. Tunnistamalla nouseva trendi, on mahdollista saada kilpailuetua. Näytelmien valinnan lisäksi trendit vaikuttavat katsojien ostokäyttäytymiseen ja vapaa-ajan viettotapoihin. Asiakaskäyttäytymisen seuraaminen on entistä tärkeämpää, kun avustusten laskiessa teatterien oman lipunmyynnin merkitys tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Teatterin lisäksi trendien seuraamisesta hyötyvät muutkin kulttuurilaitokset, joissa tehdään pitkiä toimintasuunnitelmia kuten esimerkiksi taidemuseoiden näyttelysuunnitelmat.

Heikot signaalit antavat vihjeitä tulevista muutoksista. Niiden keräämiseen tarvitaan laajaa joukkoa tekemään havaintoja ja muita monipuolisia lähteitä. Benchmarkinghaastatteluissa selvisi, että Hämeenlinnan kirjastossa ja kaupunginmuseossa henkilökunta havainnoi kävijöitä. Asiakkaiden kanssa tulee hakeutua vuorovaikutukseen,

² YouTube-palveluun videoita tuottava henkilö

jolloin voidaan oppia heidän tarpeistaan (Ries 2016, 77). Hämeenlinnan Teatterissa oheispalvelut on ulkoistettu, joka vaikeuttaa asiakkaiden havainnointia. Teatterissa olisi kehitettävä tapa, miten heikkoja signaaleja saadaan yhteistyökumppaneilta.

Erilaisten asiakaskyselyiden lisäksi toiminnasta kertyy tietoa järjestelmiin kuten teatterissa lipunmyyntijärjestelmään ja kirjastossa lainausjärjestelmään. Lehdistä ja seminaareista voidaan kerätä havaintoja. Heikot signaalien analysointivaiheessa ne lajitellaan, jolloin on mahdollista havaita nousevia signaaleja. Jos organisaatioon on laadittu skenaarioita, olisi hyödyllistä kerätä erityisesti niihin liittyviä signaaleja. Niiden kerääminen tulee olla jatkuvaa ja systemaattista, mutta siitä on tehtävä mahdollisimman helppoa. Niitä voidaan kerätä intranettiin, ilmoitustaululle muistilapuilla tai suullisesti henkilökuntakokouksissa.

Opinnäytetyössä saatiin kerättyä kattava tietoperusta ennakkoinnista ja kokeilukulttuurista sekä sovellettua niiden yhdistämistä. Konkreettisten kokeilujen lisäksi opinnäytetyöstä saatiin useita hyödynnettäviä toiminnallisia ideoita. Esimerkiksi benchmarkinghaastatteluissa selvisi, että Hämeenlinnan kaupunginmuseossa yleisöpalautetta käydään läpi henkilöstöpalavereissa. Palautteen käsittely kootusti kokouksessa mahdollistaa sen, että kaikki saavat saman tiedon yhtä aikaa, ja on mahdollista keskustella niistä. Palautteiden julkinen käsittely toimii myös hyvänä alustuksena keskusteluille havaituista heikoista signaaleista. Tätä toteutettiin Hämeenlinnan Teatterissa, kun henkilökuntakokouksessa käsiteltiin asiakaspalautteita, joita oli saatu jälkimarkkinointiin liittyneestä kokeilusta. Lisäksi teatterin mediaseurantaan lisättiin trendejä ja heikkoja signaaleja, jolloin seurannasta on mahdollista saada reaaliaikaisesti tietoa halutuista asioista. Signaaleja voidaan hyödyntää nousevien trendien tunnistamisen lisäksi myös muussa päätöksenteossa. Hämeenlinnan Teatterissa ennakkointia ja heikkoja signaaleja hyödynnetään tulevassa strategian päivittämisessä syksyllä 2017.

6.1 Kokeiluilla ketteryttä

Kokeilemalla saadaan puuttuvaa tietoa nopeasti ja kustannustehokkaasti. Heikkoja signaaleja voidaan testata kokeiluilla käytännössä ja selvittää onko jokin niistä vah-

vistumassa nousevaksi trendiksi. Yksittäisten kokeilujen sijaan tulee suunnitella kokeilujen sarja, jolloin on mahdollista kehittää tuote tai palvelu, joka vastaa todellista tarvetta.

Opinnäytetyön aikana tehdyt kokeilut olivat hyödyllisiä kahdella tavalla. Ensimmäkin ne tuottivat konkreettisia esimerkkejä kokeilemisesta eikä kokeilukulttuuri jäänyt vain teorian esittelyksi. Toisekseen, tehdyistä kokeiluista oli jo prosessin aikana taloudellista hyötyä tilaajaorganisaatiolle, kun esimerkiksi pääsylippujen laskeva ryhmämyynti saatiin nousuun.

Mielestäni kokeiluilla on mahdollista tuoda ketteryttä organisaatioille, joissa tehdään asioita ajallisesti pitkällä tuotantoprosesseilla. Kun tehdyillä päätöksillä on vaikutusta jopa vuosien päähän, on erittäin tärkeää, että ne ovat mahdollisimman oikeita ja toimivia. Suuntaa voidaan hakea kokeilujen kautta ja niillä voidaan testata valittua päätöstä jo matkan varrella, jolloin on mahdollisuus tarvittaessa reagoida. Kokeilukulttuuri ei kuitenkaan korvaa pitkäjänteisen suunnittelun tuomaa vakautta, jota näytelmien tuotantoprosessi vaatii. Benchmarking-haastatteluissa tuotiin esille kokeilukulttuurin tuoma kuormitus, jos samaan aikaan on meneillään useita kokeiluja. Kokeilut rikkovat rutiineja ja totuttuja työtapoja. Mukavuusalueelle jääminen helpottaa arkea, koska kaikkea ei tarvitse koko ajan miettiä uudestaan, eikä tarvitse jatkuvasti hämmentyä (Manka 2010, 200). Jos jatkuvasti joudutaan työskentelemään epävarmuudessa, voidaan se kokea kuormittavaksi. Esille tuotiin myös kokeilujen lopettamisen vaikeus. Kokeilemaan ei kannata ryhtyä vain kokeilukulttuurin vuoksi. On arvioitava, milloin kokeiluilla voidaan saavuttaa hyötyä.

Kokeilujen määrä tulee olla harkittu ja niiden ajoitus tulee suunnitella tarkoin. Opinnäytetyön ensimmäisenä tehty kokeilu (luku 4.1) pääsylippujen ostamisen aikaistamisesta epäonnistui osin heikon suunnittelun ja sitoutumisen puutteen vuoksi. Kun kokeilu on aikataulutettu, on siinä myös reflektiopiste siihen, luovutaanko kokeilusta vai jatketaanko kehittämistä kokeillen. Hyvin suunniteltuna kokeilut tuovat pitkiin tuotantorakenteisiin joustavuutta ja ketteryttä.

Kokeiluilla voidaan hankkia puuttuvaa tietoa päätöksenteon tueksi. Mielestäni kokeilut sopivat hyvin teatteriin, jopa paremmin kuin moniin muihin kulttuurilaitoksiin, koska

kokeiluista voidaan tehdä hyvin aitoja tilanteita. Esimerkiksi kun asiakas käyttää oikeaa omaa rahansa kokeilussa olevan palvelun ostamiseen, kokeilun tulosten luotettavuus nousee. Kokeilut ovat nopea ja kustannustehokas tapa kehittää. Kokeilujen sarjalla pystytään välttämään virheinvestointeja ja sellaisia päätöksiä, joiden seurauksia olisi mahdollista korjata esimerkiksi vasta seuraavalla esityskaudella.

Tulevaisuuden muutokset toimintaympäristössä vaativat operatiivista ja strategista ketteryyttä. Kokeileminen ja heikkojen signaalien hyödyntäminen tukevat operatiivista ketteryyttä, joka on jatkuvaa suoritusten parantamista ja hiomista nopeassa muutoksessa. Trendien ja heikkojen signaalien hyödyntäminen tukee strategista ketteryyttä, joka kehittää strategista ajattelua kaikilla organisaation tasoilla. Operatiivinen ja strateginen ketteryys mahdollistavat jatkuvan uudistumisen nykyhetken yllätyksellisessä toimintaympäristössä. (Sydänmaanlakka 2014, 36).

Kokeileminen on osallistavaa. Sen sijaan, että etukäteen määritellään tai jopa määrätään, miten tulee toimia, kokeilukulttuuri mahdollistaa henkilöstön laajemman osallistumisen ja siten sitoutumisen päätöksentekoon ja työn tekemiseen. Sitran selvityksessä Jyväskylässä resurssiviisaista kokeiluista, joissa kokeiluja käytettiin strategisen kehittämisen työkaluna, ”niiden jutusta” tehtiin ”meidän juttu” (Berg & Hildén & Lahti 2014, 25). Kokeilukulttuuri vaatii epävarmuuden hyväksymistä, kun etukäteen ei kerrota mitä tehdään vaan annetaan lopullisen lopputuloksen muotoutua kokeilujen sarjan kautta. Tämä voi ahdistaa sellaisia työntekijöitä, joille on tärkeää, että työtä aloitettaessa tiedetään tarkasti millä aikataululla ja millaiseen lopputulokseen pyritään. Kokeilujen tehokas käyttö oppimisen välineinä vaatii ilmapiiriä, jossa epäonnistuminen on sallittua (Berg & Hildén & Lahti 2014, 25).

Organisaatiokulttuurin muutos vaatii poisoppimista vanhasta, jollainen aiheuttaa eniten muutosvastarintaa. Motivaatio syntyy vasta kun ymmärretään, että tavoitteita ei saavuteta vanhalla mallilla. Koulutuksella ja esimerkeillä pystytään luomaan psykologinen turvallisuuden tunne. (Manka 2010, 141). Mielestäni tehdyt kokeilut toimivat esimerkkien tavoin todistusaineistona muutoksen hyödyllisyydestä. Kokeilemalla pystytään osoittamaan konkreettisia tuloksia mitä voitaisiin saavuttaa uudella toimintamallilla ja siten motivoimaan muutokseen.

6.2 Kehittämisehdotuksia – jatkotoimenpiteitä

Kokeilukulttuuria tulisi hyödyntää rohkeasti erilaisten ongelmien ratkaisemisessa. Oltiin mielenkiintoista kokeilla miten voisi löytää esimerkiksi keinot työilmapiiriin parantamiseen kokeilujen sarjalla, sen sijaan, että ulkopuolinen konsultti tulee kertomaan omia näkemyksiään. Kokeilujen avulla voisi löytyä kuhunkin organisaatioon sopiva tapa lähestyä asiaa. Erilaisissa muutosjohtamisen tilanteissa kokeilukulttuuri voisi olla hyödyllinen lisä keinovalikoimaan. Verrattuna moniin muihin johtamisen ja kehittämisen työkaluihin, kuten strategiaprosesseihin, tutkimuksiin ja perinteisempiin hankkeisiin, kokeilut ovat nopeita, byrokraattisesti kevyitä ja siksi potentiaalisesti tehokkaita (Berg & Hildén & Lahti 2014, 29). Mielestäni kokeiluilla voisi madaltaa kynnystä muutosprosesseissa, kun pienien nopeiden kokeilujen avulla saataisiin kokemuksia uudesta. Osallistavien oppimiskokemusten kautta prosessi kehittyisi matkan varrella ja lisäisi osallistujien sitoutumista saavutettuun lopputulokseen.

Hämeenlinnan kirjasto ja kaupunginmuseo ovat lähteneet ennakoluulottomasti kokeilemaan erilaisten tapahtumien järjestämistä, joka on teatterin perusosaamista. Mitä kirjasto tai museo voisivat oppia teatterilta tapahtumien järjestämisestä? Entä mitä vastavuoroisesti teatteri voisi oppia muiden kulttuurilaitosten tavasta kohdata asiakkaita? Teatteri, kirjasto ja museot voisivat aloittaa benchmarking-yhteistyön jossa voisivat jakaa osaamistaan ja vertailla kokemuksiaan. Osapuolet voisivat oppia toisiltaan asiakkaiden kohtaamisesta ja yhdessä havainnoida toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia. Toimijat eivät ole toistensa kilpailijoita, jolloin tietojen vaihto voisi olla hyvin avointa. Yhdessä he voisivat luoda myös uudenlaisia toimialarajat rikkovia sisältöjä.

Kulttuurin valtionrahoitusjärjestelmää ollaan uudistamassa ja ensimmäisen vaiheen tulokset on julkaistu maaliskuussa 2017 (Kulttuurivos 2017; Kulttuurivos 2016). Ensimmäisen vaiheen rahoituksen periaatteissa ehdotetaan esimerkiksi rahoitusta yhdistelmäksi, joka perustuisi laskennalliseen osuuteen ja harkinnanvaraisiin elementteihin. Rahoituskelpoisuudelle ehdotetaan määrääjain tehtävää arviointia (Kulttuurivos 2017, 30-31). Hämeenlinnan Teatteri voi hyödyntää julkaisua tulevassa strategia työssään ja luoda erilaisia skenaarioita. Valtionrahoitus muodostaa 35% teattereiden tuloista, joten on erittäin merkityksellistä kyetä reagoimaan muutoksiin. Pitkien tuo-

tantoprosessien vuoksi teattereissa tehdään jo ohjelmistosuunnittelua ajalle, jolloin rahoitusjärjestelmä on muuttunut.

Yrityksen tärkein ominaisuus kestävän kilpailukyvyn kannalta on kyky uusiutua. Pelkkä sopeutuminen ei riitä, vaaditaan proaktiivisuutta, kykyä luoda ja hyödyntää uutta (Stähle & Wilenius 2006, 16). Trendien ja heikkojen signaalien havainnointi mahdollistaa ennakkoinnin ja kokeilukulttuuri uusien mahdollisuuksien testaamisen. Muutoksia voidaan seurata ja havainnoida, mutta se ei riitä. Ei tule jäädä odottamaan millainen skenaario toteutuu, vaan toimia aktiivisesti halutun tulevaisuuden toteutumiseksi. Aivan kuten Hämeenlinnan Teatterissa nostettiin ryhmämyyntiä kokeilun avulla (luku 4.2).

Tulevaisuuden teatteri toimii yhdessä katsojien, yritysten, muiden kulttuuritoimijoiden ja viranomaisten kanssa tuottaen elämyksiä sekä teatterin lavalla, että monissa muissa ympäristöissä. Juuri siellä missä halutaan kokea jotain ainutlaatuista ja juuri silloin kun sille on tarvetta. Tulevaisuuden tekniikkaa hyödyntämällä voidaan kokeimuksia jakaa ajasta ja paikasta riippumatta. Tulevaisuudessa kieli, maantiede tai muut rajoitteet ovat poistuneet. Teatteri voi tarjota paikan, tekniikan tai tukea erilaisille ihmisille tuottaa ja jakaa omia elämyksiään. Teatteria ei välttämättä enää kutsuta edes teatteriksi vaan siellä tuotetut elämykset tulevat osaksi jokapäiväistä elämää.

LÄHTEET

- Aaltonen, Mika. & Heikkilä, Titi 2003. Tarinoiden voima – miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Jyväskylä: Gummerus.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ahola Eija & Palkamo Anne (toim.) 2009. Megatrendit ja me. Tekesin katsaus 255/2009. Helsinki: Tekes.
- Balme, Christopher B. 2015. Johdatus teatteriin (suomentanut Pirkko Koski). Helsinki: Like.
- Baumol William J. & Bowen William G. 1966. Performing Arts, The Economic Dilemma: a study of problems common to theater, opera, music, and dance. New York: Twentieth Century Fund.
- Baumol William J. & Bowen William G. 1973. The Audience – Some Face-Sheet Data. Teoksessa Burns Elizabeth & Burns Tom Sociology of Literature & Drama Harmondsworth: Penguin (s. 445-470).
- Bell, Wendell 1997. Foundations of Futures Studies Vol 1. New Brunswick: Transaction Publishers (s. 290-296).
- Berg, Annukka & Hildén, Mikael & Lahti, Kirsi 2014. Sitran selvityksiä 77: Kohti kokeilukulttuuria. Helsinki: Sitra.
- Bio Rex 2017. Bio Rex rakentaa viidennen salin elokuvateatteri Bio Rex Verkatehtaalle. Viitattu 12.2.2017. <http://www.biorex.fi/News/Latest-News/2017-01-26/1165/BioRex-rakentaa-viidennen-salin-elokuvateatteri-BioRex-Verkatehtaalle/>
- Digitoday 2014. Netflixin kasvuvauhti yllätti MTV:n. Luettu 6.2.2017. <http://www.iltasanomat.fi/digitoday/art-2000001844573.html>
- Digitoday 2017. Netflix sai jättimäisen kilpailijan Suomessa: Polki hinnat maanrakoon. Luettu 6.2.2017. <http://www.iltasanomat.fi/digitoday/art-2000005006550.html>
- Espoo 2017. Espoo / Peruskoulut. Viitattu 17.3.2017. http://www.espoo.fi/fi-FI/Paivahoito_ja_koulutus/Perusopetus/Peruskoulut
- Ess.fi 2015. Festarilippujen ostoajankohta saa järjestäjät jännittämään entistä enemmän säätä. Viitattu 28.3.2016. <http://www.ess.fi/uutiset/2015/06/15/festarilippujen-ostoajankohta-saa-jarjestajat-jannittamaan-entista-enemman-saata>

- Grönfors, Martti 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toimittanut Valli, Raine & Aaltola, Juhani. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Halonen Katri 2011. Kulttuuri katalysoi. Teoksessa Tuottaja 2020 – Osaraportti 2. Helsinki: Metropolia.
- Hassi, Lotta & Paju, Sami & Maila, Reetta 2015. Kehitä kokeillen: organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toimittanut Valli, Raine & Aaltola, Juhani. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Helavuori, Hanna 2016. Merkintöjä Hanna Helavuoren työpäiväkirjasta. 19.5.2016. Viitattu 18.2.2017. http://www.tinfo.fi/fi/TINFO-tiedote_19__1952016
- Helsingin Sanomat 2016. Taksilupien kiintiöistä luovutaan ja hinnoittelu vapautuu – taksien määrä kasvaa tuntuvasti. 20.9.2016. Viitattu 19.2.2017. <http://www.hs.fi/kotimaa/art-2000002921707.html>
- Helsingin Sanomat 2017. Maksaisi Suomen työttömyyskorvaukset vuodeksi, armeijan kahdeksi, 36 Guggenheimia – Netflix sijoittaa huippusarjoihinsa kovia summia. 19.1.2017. Viitattu 6.2.2017. <http://www.hs.fi/kulttuuri/art-2000005052072.html>
- Hiltunen, Elina 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, Elina & Hiltunen, Kari 2014. Teknoelämää 2035. Helsinki: Talentum.
- HKT 2016. Koko perheen jättimusikaali Shrek Helsingin Kaupunginteatteriin. Viitattu 11.2.2017. <http://www.hkt.fi/palvelut/tiedote.php?id=435>
- Hotanen, Jorma & Laine O. Risto & Pietiläinen Seppo 2001. Benchmarking-opas. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hynell, Sirpa 2016. Hämeenlinnan Teatterin ryhmämyynnin selvitys ja parantaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammattikorkeakoulun perustutkinnon opinnäyte-työ.
- Hämeen Sanomat 2016a. Jääkiekkokatsomosta halutaan anniskelualue. 18.9.2016, s. A3.
- Hämeen Sanomat 2016b. Bio Marilyn lopetetaan. 11.11.2016. Viitattu 12.2.2017. <http://www.hameensanomat.fi/uutiset/kanta-hame/317883-bio-marilyn-lopetetaan>

- Hämeenlinnan kaupunginmuseo 2016. Viitattu 20.12.2016. <http://hmlmuseo.fi/museo/>
- Innolink 2015. Hämeenlinnan Kaupungin Teatteri. Asiakastyytyväisyystutkimus 2015.
- Jensen, Rolf 2002, Moving Storytelling from the World of Fiction to the World of Business. Presentation in Helsinki 16.5.2002. Teoksessa Tarinoiden voima – miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Toimittanut Aaltonen, Mika. & Heikkilä, Titi. Jyväskylä: Gummerus.
- Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.) 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava.
- Järvi-Laturi, Jukka 2000. Taloudellisen toimintaympäristön muutos ja siihen vastaaminen. Teoksessa Tulevaisuuden haltuunotto – pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Toimittanut Aaltonen, Mika. & Heikkilä, Titi. Helsinki: Edita.
- Järvinen, Pertti & Järvinen, Annikki 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.
- Jääskeläinen, Nina 2017. Digitaalista vetoapua. Helsinki: Teatteri & Tanssi 2/2017.
- Kaleva 2017. Helsinkiläinen Riviera teki utopiasta totta – toi viinin elokuvateatterin katsomoon. Viitattu 17.3.2017.
<http://www.kaleva.fi/uutiset/kulttuuri/helsinkilainen-riviera-teki-utopiasta-totta-toi-viinin-elokuvateatterin-katsomoon/750794/>
- Kataja Kiiski Elina 2016. Megatrendit 2016, Tulevaisuus tapahtuu nyt. Sitra.
- Kauppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari 2002. Tulevaisuudentutkimus: Perusteet ja sovellukset. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden seura.
- Kauppinen, Matti & Malaski, Pentti 2002. Mahdolliset maailmat ja niiden tietäminen. Teoksessa Tulevaisuustutkimus perusteet ja sovellukset. Toimittanut Kauppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura.
- Kauppinen, Matti & Malaski, Pentti & Kuusi, Osmo 2002. Tulevaisuudentutkimuksen perusteet. Teoksessa Tulevaisuustutkimus perusteet ja sovellukset. Toimittanut Kauppinen, Matti & Kuusi, Osmo & Söderlund, Sari. Helsinki: Suomen kirjallisuuden seura.
- Kaupunkiutiset 2016 Kirjaston rooli pysyy muutosten tuulissa 19.11.2016 Viitattu 20.11.2016. <http://www.kaupunkiutiset.com/uutiset/276713-kirjaston-rooli-pysyy-muutosten-tuulissa>
- Keskustakirjasto 2017. Viitattu 4.2.2017. <http://keskustakirjasto.fi/>
- Kirjastotilasto 2016. Suomen yleisten kirjastojen tilastot. Viitattu 20.12.2016.
<http://tilastot.kirjasto.fi>

- Kotter, John & Rathgeber, Holger 2014. Jäävuoremme sulaa – muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Talentum.
- Kulttuurivos 2016. KulttuuriVOS uudistus. Viitattu 10.2.2017.
<http://www.sitra.fi/hankkeet/kulttuurivos-uudistus>
- Kulttuurivos 2017. Teesit ja rahoituksen periaatteet. Helsinki: Sitra.
- Lampikoski, Kari & Lampikoski Timo 2000. Kuluttajavisiot. Näköaloja kuluttajakäyttämisen tulevaisuuteen. Porvoo: WSOY.
- Lappeenrannan Teatteri 2016. Tulevaisuuden teatteri tuo tarinat kansan keskelle. Viitattu 20.12.2016. <http://lprteatteri.fi/fi/Uusi-teatteri>
- Lavaste, Saana & Rautavuoma, Saara & Sirén, Kati 2015. Avoin näyttämö – käsikirja teatterin uudistajille. Tampere: Kulttuuri- ja teatteriyhdistys Kaksikko ry.
- Lehti, Eero 2000. Ennakointi ja PK-yrityksen todellisuus. Teoksessa Tulevaisuuden haltuunotto – pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Toimittanut Aaltonen, Mika. & Heikkilä, Titi. Helsinki: Edita.
- Liikennekaari 2016. Liikenne- ja viestintäministeriö: Liikennekaari. Viitattu 18.2.2017.
<https://www.lvm.fi/liikennekaari>
- Lindén, Ritva 2007. Globaalit megatrendit – asiakasymmärryksen kolmas kulma 30.08.2007. Luettu 18.3.2017. <http://www.dagmar.fi/uutiset/globaalit-megatrendit-%E2%80%93-asiakasymm%C3%A4rryksen-kolmas-kulma>
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2006. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Linturi, Hannu 2003. Heikkoja signaaleja metsästävässä. Viitattu 15.1.2017.
http://nexusdelfix.internetix.fi/en/sisalto/materiaalit/2_metodit/3_signalix?C:D=61590&C:selres=61590
- Lundberg, Pirjo 2015: Muutosjohtamista vai muutoksen tekemistä? Teoksessa Jukka Relander & Jarmo Saarti. Kirjaston kuolema. Helsinki: BTJ Finland O
- Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Vantaa: Hansa-print.
- Mannermaa, Mika 1999. Tulevaisuuden hallinta. Skenaariot strategiatyöskentelyssä. Porvoo: WSOY.
- Mannermaa, Mika (toim.) 2000. Tulevaisuuden haltuunotto – pk-yrityksen ennakkoinnin käsikirja. Helsinki: Edita.
- Markkinointi & Mainonta 2009. Nyt tulee ansaittu media 31.3.2009. Viitattu 26.12.2016. <http://www.marmai.fi/uutiset/nyt-tulee-ansaittu-media-6273419>

- Markkinointi & Mainonta 2017. Applen Tim Cook väläytti lisävihjeitä keinoista peitota Netflix ja Amazon 1.2.2017. Viitattu 6.2.2017.
<http://www.marmai.fi/uutiset/applen-tim-cook-valaytti-lisavihjeita-6620428>
- Maunu, Ulla-Maija 2011. Asiakkaan kirjasto. Teoksessa Kirjasto 2012 - asiakkaan asialla. Toimittanut Almgren, Päivi & Jokitalo, Päivi. BTJ Finland Oy. Helsinki.
- Mentula, Leevi 2016. Kuvaaminen kielletty? Suomen Teatteri ry:n lakimiehen blogi-kirjoitus 16.1.2016. Viitattu 22.10.2016.
<http://www.suomenteatterit.fi/2016/01/kuvaaminen-kielletty/>
- Metropolia 2016. Museo kaupunginosan asukkaiden olohuoneena. Viitattu 4.2.2017.
<http://www.metropolia.fi/tutkimus-ja-kehitys/hankkeet/kulttuuri-ja-luova-ala/museo-kaupunginosan-asukkaiden-olohuoneena/>
- Mtv.fi 2010. Oopperayleisö ostaa liput vasta viime tingassa. Viitattu 8.3.2016.
<http://mtv.fi/uutiset/kulttuuri/artikkeli/oopperayleiso-ostaa-liput-vasta-viime-tingassa/2019974>
- Museotilasto 2016, Helsinki: Museovirasto.
- Museotilasto.fi 2016. Museovirasto: museotilasto. Viitattu 20.12.2016.
<https://www.museotilasto.fi/>
- Mäenpää, Pasi 2005. Narkissos kaupungissa. Helsinki: Tammi.
- Niva Mikael & Tuominen Kari 2012. Benchmarking käytännössä. Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Nurmi Kari 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet – kohti parempia muutoksia. Helsinki: Infor Oy.
- Nyt.fi 2016 Tämän vuoksi Pokémon ja pellenä pelottelu levisivät ympäri maailmaa – elämme aikaa, jossa internet tulee kaduille ja paisuu maniaksi. 25.10.2016. Viitattu 19.11.2016. <http://nyt.fi/a1477360255309>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Porter, Michael 1990. Kansakuntien kilpailuetu. Keuruu: Otava.
- Porter, Michael & Mark R. Kramer 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review 1/2011. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Raumalainen 2016. Nykyajan kirjasto on moderni olohuone. 19.3.2016. Viitattu 4.2.2017. <https://ls24.fi/raumalainen/nykyajan-kirjasto-on-moderni-olohuone>
- Ries, Eric 2016. Lean Startup-kokeilukulttuurin käsikirja. Suomentanut Rautanen, Anu & Markkula, Jussi. Kerava: LavasDesign Oy.

- Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toimittanut Valli, Raine & Aaltola, Juhani. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Salmén, Pirjo 2007. Kirjastotyö muuttuu - muuttuuko kirjastotyöntekijä? Teoksessa Kirjaston-hoitaja tulevaisuudessa - Millaista osaamista kirjastot tarvitsevat. Toimittanut Korpisaari Jaakko & Saarti Jarmo. Helsinki: Kirjastonhoitajien säätiön julkaisu.
- Samsung 2015. Samsungin trendiennuste: Digitaalisten ja fyysisten ympäristöjen rajat kaatuvat. Viitattu 9.2.2017.
<https://www.epressi.com/tiedotteet/elektroniikka/samsungin-trendiennuste-digitaalisten-ja-fyysisten-ymparistojen-rajat-kaatuvat.html>
- Siltala, Juha 2015. Asiantuntijat: Suomi vajosi talouden huipulta apatian suohon - artikkeli. Helsingin Sanomat. Viitattu 20.11.2016.
<http://www.hs.fi/talous/a1439958763726>
- Soininvaara, Osmo 2009. Julkisen sektorin tuottavuus. Samalla rahalla enemmän. Helsinki: Tehokkaan Tuotannon Tutkimussäätiö.
- Stähle, Pirjo & Wilenius, Markku 2006. Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Suomen Kasvukäytävä 2016. Taksi- ja junamatkan voi pian tilata ja maksaa yhdellä sovelluksella. 13.1.2016. Viitattu 20.1.2017. <http://suomenkasvukaytava.fi/taksi-ja-junamatkan-voi-pian-tilata-ja-maksaa-yhdella-sovelluksella/>
- Suomen Kuntaliitto 2016. Väestön pääasiallinen toiminta 10.3.2016. Viitattu 20.11.2016.
<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tilastot/indikaatori/Sivut/ind.aspx?ind=2002&h=200>
- Sydänmaanlakka Pertti 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. 2014. Espoo: Pertec.
- Teatterin tiedotuskeskus 2016. Teatterin tiedotuskeskus: #munteatteri. Viitattu 13.11.2016. www.tinfo.fi/fi/munteatteri
- Tekniikan Maaailma 2015. Suomalaiset Pohjoismaiden ahkerimpia suoratoistopalvelujen käyttäjiä. Viitattu 17.3.2017.
<https://tekniikanmaailma.fi/elektroniikka/suomalaiset-pohjoismaiden-ahkerimpia-suoratoistopalvelujen-kayttajia/>
- Tinfo 2015. Teatteritilasto 2015. Helsinki: Teatterin Tiedostuskeskus ry.
- Tinfo 2014. Teatteritilasto 2014. Helsinki: Teatterin Tiedostuskeskus ry.
- Tinfo 2013. Teatteritilasto 2013. Helsinki: Teatterin Tiedostuskeskus ry.

- Tilastokeskus 2015. Suomalaisten matkailu: 3. Matkojen varaaminen. Viitattu 18.2.2017. http://tilastokeskus.fi/til/smat/2015/smat_2015_2016-03-30_kat_003_fi.html
- Tuomi, Pirjo & Saarti, Jarmo 2015: Uusi julkisjohtaminen kirjastoissa – kirjasto käyttäjiä vai käyttäjät kirjastoa varten? Teoksessa Jukka Relander & Jarmo Saarti. Kirjaston kuolema. Helsinki: BTJ Finland Oy.
- TTT 2015. Tulossa syksyllä fantasiamusikaali Mestaritontun seikkailut: Koko perheen ohjelmistoon myös Kolme iloista rosvoa sekä Risa ja Räsä. Viitattu 11.2.2017. <http://www.ttt-teatteri.fi/content/tulossa-syksylla-fantasiamusikaali-mestaritontun-seikkailut-koko-perheen-ohjelmistoon-myo>s
- Vaikuta valikoimaan 2016. Viitattu 20.11.2016. <https://vanamo.verkkokirjasto.fi/web/arena/-/asiakkaat-mukaan-valitsemaan-kirjaston-aineistoja>
- Vapa Media 2015. Mitä tarkoittavat oma media, lainattu media ja ansaittu media digiaikaina? 09.10.2015. Viitattu 26.12.2016. <http://www.vapamedia.fi/artikkeli/mita-tarkoittavat-oma-media-lainattu-media-ja-ansaittu-media-digiaikaina/>
- Vartiainen, Pirkko & Ollila, Seija & Raisio Harri & Lindell, Juha 2013. Johtajana kaaoksen reunalla – kuinka selviytyä pirullisista ongelmista? Helsinki: Gaudeamus.
- Viestintä Myy 02.03.2015. Ansaittu media pitää ansaita. Viitattu 26.12.2016. <http://www.viestintamyy.fi/ansaittu-media-pitaa-ansaita/>
- Wickström Juha, Markkinoinnin käsikirja yrittäjälle. 2013. Helsinki: Myllylahti Py.
- Wilenius Markku 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.
- Vuorinen Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Yle 2012. Hämeenlinnan kirjasto lisää itsepalvelua 2.11.2012. Viitattu 8.5.2016. http://yle.fi/uutiset/hameenlinnan_kirjasto_lisaa_itsepalvelua/6361476
- Yle 2013. Kirjaston tapahtumat ennätys suosittuja - lainausmäärät laskussa 16.1.2013. Viitattu 8.5.2016. http://yle.fi/uutiset/kirjaston_tapahtumat_ennatys_suosittuja_-_lainausmaarat_laskussa/6452180
- Yle 2014a. Netin musiikkitarjonta vähentää musiikin lainaamista kirjastoista. 22.1.2014. Viitattu 20.12.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-7045306>
- Yle 2014b. Tulevaisuuden kirjastot puhuttavat: "Puuhamaksi muuttuminen muodikasta, mutta ikävää". 7.7.2014. Viitattu 4.2.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-7303821>

- Yle 2015a. Kuopion kaupunginteatterin lipunmyynti viime syksyä hitaampaa – yksi esitys on poikkeus. 19.9.2015. Viitattu 25.12.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-8313125>
- Yle 2015b. Olutta ja hampurilaisia elokuvateattereihin? – "Pelkkä katselu ei enää riitä". 28.12.2015. Viitattu 12.2.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-8549799>
- Yle 2016a. Bio Rex -ketju kasvaa ostamalla elokuvateatterin Hämeenlinnasta ja Seinäjoelta. 10.3.2016. Viitattu 12.2.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-8732939>.
- Yle 2016b. Mikkelin teatteri toimenpiteisiin talouden tasapainottamiseksi: henkilökunnan työnkuvat syyniin ja ensi-iltoja karsitaan. 29.3.2016. Viitattu 8.5.2016. http://yle.fi/uutiset/mikkelin_teatteri_toimenpiteisiin_talouden_tasapainottamiseksi_henkilokunnan_tyonkuvat_syyniin_ja_ensi-iltoja_karsitaan/8774010
- Yle 2016c Lapset valtasivat museon yöksi – WeeGee lupaa avata ovensa myös aikuisille yövieraille. 20.5.2016. Viitattu 1.1.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-8896944>
- Yle 2016d Jakaantuvatko teatterit voittajiin ja häviäjiin? – Suomalaisten teatterien kävijämäärissä on valtavia eroja. 27.6.2016. Viitattu 19.11.2016. <http://yle.fi/uutiset/3-8981901>

Haastattelut ja seminaaripuheenvuorot

- Jurvanen Inkeri 2016. Kirjastotoimenjohtaja, Hämeenlinnan kaupungin kirjasto. Haastattelu 4.5.2016.
- Kaasinen Harri 2015. Teattereiden tulonhankinnan kehittymismahdollisuudet. Profit Works Oy. Alustus Suomen Teatterit ry:n hallintojohtajapäivät 2.10.2015.
- Krapu Antti 2016. Amanuenssi, Hämeenlinnan kaupungin museo. Haastattelu 21.12.2016.
- Tujunen Taru 2016. Kaikki mitä vaikuttajan pitää tietää vaikuttamisesta vuonna 2016. Vaikuttamistoiminnan muuttuminen, muutoksen syyt ja seuraukset. Luento teaterijohtajaseminaarissa Tampereen Teatterikesä 6.8.2016.

Kuviot

KUVIO 1: Näytelmän tuotantoprosessi

KUVIO 2: Neljän ensi-illan vuosikello

KUVIO 3: Kokeilujen sarja johtavat lopulliseen tuotteeseen tai palveluun

KUVIO 4: Vision toteutuminen ennakkoinnilla

KUVIO 5: Teattereiden tulot

KUVIO 6: Teattereiden pääsylipputilasto

KUVIO 7: Ryhmäkatsojien määrä

Taulukot

TAULUKKO 1. Hämeenlinnan Teatterin kokeilusuunnitelmalomake

TAULUKKO 2: Kokeilu: pääsylippujen ostamisen aikaistaminen

TAULUKKO 3: Kokeilu: ryhmäasiakkaiden lisääminen

TAULUKKO 4: Kokeilu: ansaitun median kasvattaminen

Käytetyt lyhenteet

TeatTES – Teatterialan työehtosopimus

NäytTES – Näyttelijöiden teatterityöehtosopimus